



Nihlatul Qudus Sukma Nirwana, SE., MM.  
Drs. Nurasik, MM.

# Perencanaan & Penganggaran Bisnis



UMSIDA Press  
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo  
Jl. Mojopahit 666 B Sidoarjo  
Sidoarjo, Jawa Timur

ISBN 978-623-6833-93-3 (PDF)



9 786236 833933



**BUKU AJAR**  
**PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN BISNIS**

**Oleh**

**Nihlatul Qudus Sukma Nirwana, SE.,MM.**  
**Drs. Nurasiq, MM.**

**Diterbitkan oleh**



**UMSIDA PRESS**

**SIDOARJO**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO**  
**2020**

**BUKU AJAR**  
**PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN BISNIS**

**Penulis:**

Nihlatul Qudus Sukma Nirwana, SE., MM.  
Drs Nurasik, MM.

**ISBN :**

978-623-6833-93-3

**Editor:**

Dr. Hadiah Fitriyah, SE., M.Si  
Wiwit Hariyanto, SE., M.Si

**Design Sampul dan Tata Letak:**

Mochammad Nashrullah, S.Pd.  
Amy Yoga Prajati, S.Kom.

**Penerbit:**

UMSIDA Press  
Anggota IKAPI No. 218/Anggota Luar Biasa/JTI/2019  
Anggota APPTI No. 002 018 1 09 2017

**Redaksi**

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo  
Jl. Mojopahit No 666B  
Sidoarjo, Jawa Timur

Cetakan Pertama, September 2020  
©Hak Cipta dilindungi undang undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan sengaja, tanpa ijin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan karunia-Nya Buku Ajar “Perencanaan dan Penganggaran Bisnis” dapat diselesaikan dengan baik dan tanpa halangan yang berarti. Shalawat dan salam selalu kami sampaikan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW.

Tim penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Wisnu Panggah Setiyono, Ph.D Dekan Fakultas Bisnis Hukum dan Ilmu Bisnis yang memberikan arahan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan buku ajar ini.
2. Wiwit Hariyanto, SE.,M.Si, Kaprodi Akuntansi yang telah memberikan dukungan untuk menyusun buku ajar ini.
3. Rekan-rekan Dosen pengampu Mata Kuliah Perencanaan dan Penganggaran Bisnis di prodi Akuntansi yang telah berbagi pengalaman dalam mengampu mata kuliah tersebut.

Saran dan kritik sangat penulis harapkan untuk mewujudkan buku ajar Anggaran Perusahaan yang lebih baik dan tentunya sesuai dengan amanat peraturan yang berlaku. Terimakasih.

**Tim Penulis**

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

### BAB I KONSEP PERENCANAAN PENGANGGARAN

|   |   |
|---|---|
| A. Pendahuluan .....                                | 1 |
| B. Anggaran sebagai system perencanaan terpadu..... | 1 |
| C. Anggaran dan Penganngaran.....                   | 2 |
| D. Pemilihan manfaat anggaran bagi perusahaan.....  | 4 |
| E. Struktur organisasi dan penganggaran biaya.....  | 5 |
| F. Kesimpulan.....                                  | 6 |
| G. Latihan Bab I.....                               | 7 |

### BAB II MEKANISME PENYUSUNAN DAN RELEVANSI ANGGARAN, ANGGARAN KOMPREHENSIF

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| A. Pendahuluan.....                   | 8  |
| B. Mekanisme Penyusunan Anggaran..... | 9  |
| C. Fungsi dan komponen Anggaran.....  | 10 |
| D. Anggaran Komprehensif.....         | 11 |
| E. Latihan Bab II.....                | 20 |

### BAB III PERENCANAAN ANGGARAN PENJUALAN

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| A. Pendahuluan.....               | 21 |
| B. Konsep Anggaran Penjualan..... | 21 |
| C. Forcesting.....                | 22 |
| D. Penetapan Harga Jual.....      | 25 |
| E. Latihan Bab III.....           | 27 |

### BAB IV PERENCANAAN ANGGARAN PRODUKSI

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| A. Pendahuluan.....                  | 28 |
| B. Penyusunan Anggaran Produksi..... | 28 |

|   |    |
|---|----|
| C. Kebijakan Tingkat Produksi.....              | 34 |
| D. Kebijakan Stabilitas Tingkat Persediaan..... | 36 |
| E. Latihan Bab IV.....                          | 38 |

## **BAB V PERENCANAAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI**

|  |    |
|--|----|
| A. Pendahuluan.....                      | 40 |
| B. Anggaran Bahan Baku.....              | 40 |
| C. Anggaran Pembelian Bahan Baku.....    | 42 |
| D. Anggaran Tenaga Kerja Langsung.....   | 43 |
| E. Anggaran Biaya Overhead Produksi..... | 45 |
| F. Anggaran Biaya Produksi.....          | 53 |
| G. Harga Pokok Produksi.....             | 59 |
| H. Latihan Bab V.....                    | 60 |

## **BAB VI PERENCANAAN ANGGARAN INVESTASI**

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| A. Pendahuluan.....                  | 61 |
| B. Ciri-ciri Anggaran Investasi..... | 62 |
| C. Jenis-Jenis Investasi.....        | 63 |
| D. Menilai Kelayakan Investasi.....  | 65 |
| E. Sumber Dana Investasi.....        | 74 |
| F. Latihan Bab VI.....               | 75 |

## **BAB VII ANGGARAN LABA**

|   |    |
|---|----|
| A. Pendahuluan.....                           | 77 |
| B. Metode dalam penyusunan Anggaran Laba..... | 78 |
| C. Format Dasar Anggaran Laba.....            | 79 |
| D. Metode A Posteriori.....                   | 83 |

## **BAB VIII PERENCANAAN ANGGARAN KAS**

|   |     |
|---|-----|
| A. Pendahuluan.....   | 117 |
| B. Sumber Informasi Penyusunan Anggran Kas.....                   | 117 |
| C. Format anggaran kas.....                                       | 120 |
| D. Pola Penagihan Piutang Dagang dan Pembayaran Utang Dagang..... | 121 |

## **BAB IX ANALISIS BIAYA-VOLUME-LABA**

|   |     |
|---|-----|
| A. Pendahuluan.....                       | 131 |
| B. Margin Kontribusi.....                 | 132 |
| C. Analisa Titik Impas.....               | 135 |
| D. Manfaat Analisa Biaya Diferensial..... | 138 |
| E. Hubungan dengan Titik Impas.....       | 152 |
| F. Latihan Bab IX.....                    | 155 |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **BIODATA PENULIS**

**BATANG TUBUH DAN  
SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH**

| <b>BAB</b>  | <b>Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah</b>  |
|---|--|
| BAB I<br>KONSEP<br>PENGANGGARAN   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran sebagai system perencanaan terpadu</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran dan Penganggaran</li> <li>3. Mahasiswa mampu Pemilihan manfaat anggaran bagi perusahaan</li> <li>4. Struktur organisasi dan penganggaran biaya</li> </ol>  |
| BAB II<br>MEKANISME<br>PENYUSUNAN<br>DAN RELEVANSI<br>ANGGARAN,<br>ANGGARAN<br>KOMPREHENSIF | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami Mekanisme Penyusunan Dan Relevansi Anggaran, Anggaran Komprehensif</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan Mekanisme Penyusunan Dan Relevansi Anggaran, Anggaran Komprehensif</li> <li>3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Mekanisme Penyusunan Dan Relevansi Anggaran, Anggaran Komprehensif</li> </ol> |
| BAB III<br>ANGGARAN<br>PENJUALAN  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami perencanaan Anggaran Penjualan</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan perencanaan Anggaran Penjualan</li> <li>3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Penjualan</li> </ol>   |
| BAB IV<br>ANGGARAN<br>PRODUKSI  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Produksi</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Produksi</li> </ol>  |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
|                                       | 3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Produksi  |
| BAB V ANGGARAN BIAYA PRODUKSI         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Biaya Produksi</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Biaya Produksi</li> <li>3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Biaya Produksi</li> </ol>   |
| BAB VI Perencanaan ANGGARAN Investasi | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Investasi</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Investasi</li> <li>3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Investasi</li> <li>4. Mahasiswa mampu dan mengetahui Sumber Dana Investasi</li> </ol> |
| BAB VII ANGGARAN Laba                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Laba</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Laba</li> <li>3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Laba</li> </ol>   |
| BAB VIII ANGGARAN KAS                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami sumber-sumber informasi yang diperlukan dalam menyusun Anggaran Kas</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Kas</li> <li>3. Mahasiswa mampu menyusun Anggaran Kas pada perusahaan manufaktur</li> </ol>         |
| BAB IX ANALISIS VOLUME - BIAYA - LABA | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami Analisis volume-biaya-laba</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan Analisis volume-biaya-laba</li> <li>3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Analisis volume-biaya-laba</li> </ol>  |

# **BAB 1**

## **KONSEP PERENCANAAN PENGANGGARAN**

### **Capaian Pembelajaran (CP)**

5. Mahasiswa mampu memahami Anggaran sebagai sistem perencanaan terpadu
6. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran dan Penganggaran
7. Mahasiswa mampu Pemilihan manfaat anggaran bagi perusahaan
8. Mahasiswa mampu memahami Struktur organisasi dan penganggaran biaya

### **A. Pendahuluan**

Mengelola perusahaan ibarat mengemudikan kapal di tengah laut. Disekitar kita terdapat banyak perusahaan dengan berbagai macam aktifitas dan bidang usaha serta produk yang berbeda. Untuk itu anda harus punya rencana yang matang sehingga dapat membawa perusahaan menjadi besar.

Perencanaan yang anda buat tidak akan bermanfaat kalau tidak digunakan sebagai alat kontrol. Setiap hari pengawasan harus dilakukan dengan berpedoman pada rencana. Rencana hanya disebut *rule of game* dan tidak jalan jika tidak ada wasit yang mengatur dan mengendalikan permainan. Keputusan yang diambil oleh manajemen harus berdasar pada rencana, sehingga usaha yang dilakukan sesuai dengan relnya. Perencanaan yang baik dan akurat akan membantu anda mengelola usaha dengan profesional.

### **B. Anggaran Sebagai System Perencanaan Terpadu**

Dengan semakin kompleksnya permasalahan yang ada dalam dunia bisnis sehingga perencanaan yang cermat perlu dilakukan Anggaran atau *Bussines Budget* perlu anda susun karena

merupakan rencana kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan satu sama lain.

Dengan dihasilkannya keuntungan sesuai dengan yang diharapkan, maka perusahaan perlu mekanisme sistem perencanaan dan pengendalian dalam bidang pemasaran, produksi, tertib keuangan dan administrasi. Mekanisme sistem perencanaan dan pengendalian yang terpadu (*integrated*) tersebut dikenal dengan istilah anggaran perusahaan (*Business Budget*).

### C. Anggaran dan Penganggaran

Tidak semua rencana kerja suatu organisasi disebut dengan anggaran. Ada beberapa ciri khusus yang dimiliki untuk membedakan dengan sekedar rencana antara lain :

1. Dinyatakan dalam satuan moneter.
2. Mencakup kurun waktu satu tahun
3. Mengandung komitmen manajemen
4. Pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana menyetujui usulan yang dibuat
5. Anggaran hanya dapat dirubah jika dalam keadaan khusus
6. Menganalisa hal-hal yang menyebabkan penyimpangan dalam pelaksanaannya.

*Business Budget* adalah suatu pendekatan formal sehingga harus disusun secara tertulis dan sistematis atau berurutan daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Menurut Hongren (2000), anggaran adalah :

*“Budget is the quantitative expression of a proposed plan of action by management for for a future time period and is on and to the condination and implementation of the plan”*

**Anggaran adalah** Rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis.

**Penganggaran atau penyusunan anggaran (budgeting) adalah** proses penyusunan rencana keuangan organisasi yang dilakukan dengan cara menyusun rencana kerja pada waktu tertentu umumnya satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter.

Penganggaran merupakan bagian dari proses perencanaan organisasi yang secara umum meliputi perencanaan strategi (*strategic planning*), penyusunan program (*programming*), dan penyusunan anggaran (*budgeting*). Kejadian yang terjadi baik dimasa lalu, sekarang dan rencana yang dicapai pada masa yang akan datang merupakan informasi yang diperlukan dalam menyusun anggaran. Sumber informasi yang digunakan oleh perusahaan dalam menyusun anggaran berasal dari data-data atau informasi internal perusahaan misalnya laporan keuangan perusahaan dan laporan tahunan. Selain itu juga dapat berasal dari data eksternal seperti laporan penjualan industri, pertumbuhan ekonomi negara, tingkat sukubunga, kenaikan nilai mata uang rupiah dll.

Didalam penyusunan anggaran perusahaan perlu diperhatikan beberapa syarat yakni anggaran tersebut harus realistis, luwes, dan kontinyu. Realistis, artinya tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis. Luwes, artinya harus disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Kontinyu artinya diperhatikan secara terus menerus. Perusahaan yakin dalam menyusun anggaran dirinya mampu mengendalikan beberapa *relevant variables* dalam mencapai tujuan, mampu melaksanakan manajemen ilmiah, berkomunikasi secara efektif, memberikan motivasi dan mendorong adanya partisipasi. Tujuan utama dalam penyusunan anggaran dapat digunakan oleh pihak manajemen dalam mengambil keputusan yang didasarkan dari informasi tersebut. Tujuan lain yang terkait adalah :

*Planning* (perencanaan)

Anggaran dapat memberikan arahan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan dan kebijakan perusahaan.

Koordinasi

Perusahaan dapat lebih mudah dalam koordinasi antar bagian / departemen.

#### Motivasi

Target-target yang telah ditentukan oleh manajemen dapat dicapai perusahaan.

#### Pengendalian

Manajemen dapat mengendalikan semua kegiatan yang dilaksanakan dalam perusahaan

### **D. Pemilihan Manfaat Anggaran Bagi Perusahaan**

Sebagai alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengawasan dan diukur dari manfaat yang diperoleh, anggaran mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Semakin banyak keinginan dan manfaat yang dituju maka semakin banyak persyaratan dan persiapan dalam penyusunan anggaran tersebut.

Tahapan Perkembangan anggaran dari segi manfaat:

- a. Anggaran didasarkan pada taksiran.
- b. Anggaran sebagai “plafon” dan “alat pengatur otorisasi” pengeluaran dana/kas.
- c. Anggaran sebagai “pengukur efisiensi.”

Dengan adanya perbedaan pada ketiga tingkat perkembangan manfaat anggaran maka perusahaan dapat memilih beberapa ciri industri dan persaingan sesuai dengan yang diperlukannya yaitu sifat persaingan yang dihadapi, sifat penjualan produk perusahaan, sifat proses produksinya dan Tingkat pemanfaatan kapasitas yang ada.

Dengan adanya ciri-ciri industri serta persaingan di atas maka akan berpengaruh pada:

- a. Pemilihan segmen pasar dan jenis pembeli yang akan membeli hasil produksi
- b. Kebijakan tentang mutu produk, harga serta pelayanan pada pembeli
- c. Kebijakan produk-mix
- d. Pemeliharaan mesin produksi yang dilakukan sepanjang tahun

- e. Program-program penelitian dan pengembangan yang diperlukan untuk memelihara kemampuan bersaing

## **E. Struktur Organisasi dan Penganggaran Biaya**

Format dan pendekatan dalam Perhitungan Keuntungan dalam segi akuntansi dan dari segi anggaran rugi-laba perlakuannya sama. Ada beberapa hal dalam penganggaran biaya yang perlu anda perhatikan :

- a. Biaya bahan baku, masuk kedalam perhitungan harga pokok produksi
- b. Biaya yang terjadi dalam satu pusat anggaran harus dialokasikan terlebih dahulu ke berbagai pusat biaya sebelum dibebankan pada barang jadi (produk akhir). Misalnya, bensin sebagai bahan bakar kendaraan, dimana kendaraan ini digunakan untuk berbagai keperluan (pabrik, pemasaran dan administrasi).

Oleh karena itu anda perlu membedakan antara penganggaran biaya dengan pemanfaatan biaya.

Didalam organisasi perlu dibuat struktur organisasi karena dalam struktur tersebut terdapat pembagian tugas operasional pemasaran, produksi, keuangan dan administrasi sehingga wewenang dan tanggungjawab masing-masing pejabat sesuai dengan hierarki, disamping hubungan komando dan koordinasi antara berbagai jabatan / posisi dalam perusahaan itu.

Dengan adanya gambaran atas tanggungjawab pada organisasi diatas, maka pembagian wewenang dan tanggung jawab organisasi sekaligus juga mencerminkan pembagian dan wewenang penganggaran atau tanggungjawab untuk merencanakan besarnya anggaran.

Penganggaran biaya menunjukkan pada kita proses bagaimana menentukan orang-orang yang bertanggungjawab terhadap jenis biaya tertentu. Sebelum menunjuk sebagai pusat anggaran atau budget center maka terlebih dahulu menginventarisasi semua seksi/bagian/urusan dalam perusahaan sehingga jika terjadi kesalahan maka akan mudah diketahui siapa yang bertanggungjawab dalam mengelola biaya tersebut.

Penganggaran biaya lebih menitikberatkan pada penanggung jawab dikeluarkannya suatu biaya. Sedangkan pemanfaatan biaya merupakan proses akuntansi untuk membebaskan biaya dari pusat biaya ke biaya lain yang telah digunakan yang oleh pusat biaya (produk akhir).

Sebagai contoh untuk mempermudah anda mengetahui struktur organisasi dan penganggaran biaya.

### **Kesimpulan**

1. Anggaran adalah Rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis.
2. Penganggaran atau penyusunan anggaran (budgeting) adalah proses penyusunan rencana keuangan organisasi yang dilakukan dengan cara menyusun rencana kerja dalam rangka waktu tertentu umumnya satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter.
3. Beberapa syarat dalam penyusunan anggaran yakni anggaran tersebut harus realistis, luwes, dan kontinyu.
4. Tujuan utama dalam penyusunan anggaran dapat digunakan oleh pihak manajemen dalam mengambil keputusan yang didasarkan dari informasi tersebut. Tujuan lain yang terkait adalah : *Planning* (perencanaan), Koordinasi, Motivasi, Pengendalian.
5. Beberapa ciri industri dan persaingan sesuai dengan yang diperlukannya yaitu sifat persaingan yang dihadapi, sifat penjualan produk perusahaan, sifat proses produksinya dan Tingkat pemanfaatan kapasitas yang ada.

### **Latihan soal.**

1. Tidak setiap aktivitas perencanaan dapat dikelompokkan dalam anggaran. Ada beberapa ciri khusus yang dapat mengategorikan sebagai suatu anggaran. Sebutkan dan jelaskan ciri-ciri anggaran tersebut!
2. Bagaimana manfaat anggaran terhadap perusahaan?
3. Mengapa struktur organisasi penting dalam penganggaran biaya?

**Referensi.**

Adisaputro dan Asri. 2016. *Anggaran Perusahaan Buku 1*. Yogyakarta : BPFE

Rudianto, 2009. *Penganggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Erlangga

Sasongko dan Parulian, 2014. *Anggaran*. Salemba Empat

**BAB II**  
**MEKANISME PENYUSUNAN DAN RELEVANSI ANGGARAN,**  
**ANGGARAN KOMPREHENSIF**

**Capaian Pembelajaran (CP)**

4. Mahasiswa mampu memahami Mekanisme Penyusunan Dan Relevansi Anggaran, Anggaran Komprehensif
5. Mahasiswa mampu menjelaskan Mekanisme Penyusunan Dan Relevansi Anggaran, Anggaran Komprehensif

## 6. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Mekanisme Penyusunan Dan Relevansi Anggaran, Anggaran Komprehensif

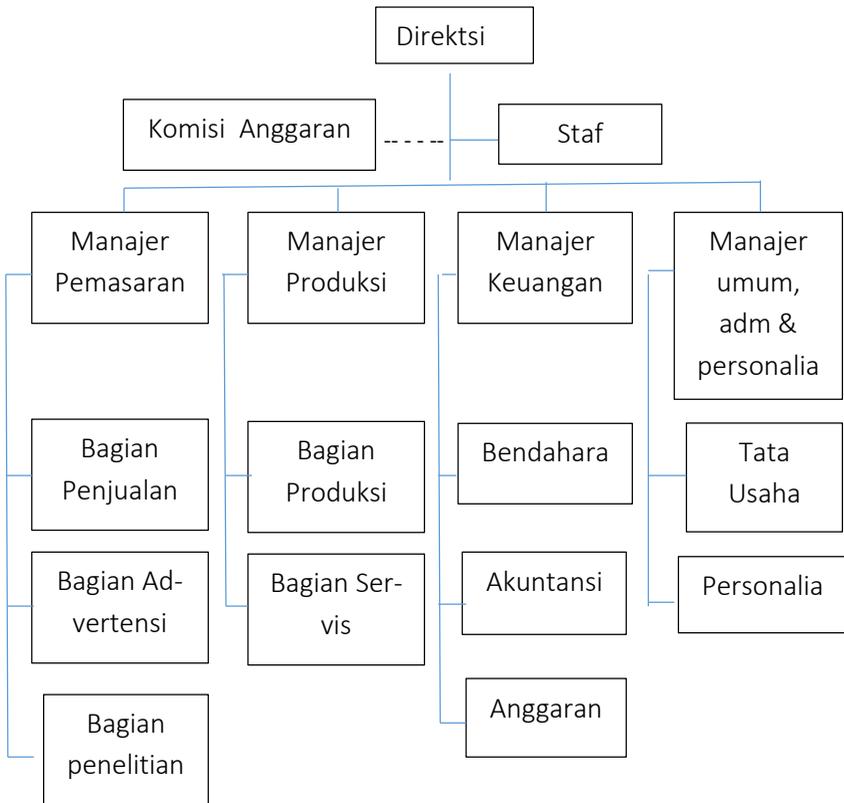
### **A. Pendahuluan**

Setelah kita mengetahui tujuan-tujuan perusahaan di bab sebelumnya maka, perusahaan perlu menjabarkan tujuan tersebut secara terperinci kedalam program kerja. Tujuan yang ada dalam perusahaan ada yang bersifat umum dan ada yang bersifat khusus, sehingga kita harus tahu tujuan mana yang akan dicapai. Jika tu merupakan tujuan umum maka perusahaan harus dapat mendapatkan keuntungan sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dalam menghasilkan produk perusahaan harus dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen sehingga dapat terpelihara hubungan baik dengan konsumen. Selain itu perusahaan harus menjalin hubungan dengan pemilik modal agar tetap bersedia memberikan modalnya. Akan tetapi jika itu menyangkut tujuan khusus maka kita harus tahu produk apa yang bermutu sehingga perusahaan menjadi terkenal. Selain itu siapa pasar kita dan bagaimana luas daerah pemasaran kita apakah nasional atau regional dan tingkat pengembalian investasi tertentu perusahaan.

### **B. Mekanisme Penyusunan Anggaran**

Dalam penyusunan dan pelaksanaan program kerja manajemen tidak dapat dilakukan hanya seorang saja tetapi melibatkan seluruh petugas / departemen sesuai dengan keahlian yang berbeda, maka dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan berbagai personalia dari berbagai fungsi operasional perusahaan. Dalam skema dibawah ini menunjukkan bahwa mekanisme penyusunan anggaran berjalan secara paralel dimana tanggungjawab operasional serta wewenang pada masing-masing personalia.

## Bagan Organisasi Perusahaan



Komisi Anggaran berada dibawah Langsung direksi dikarenakan sebagai penyusun dan pelaksana suatu anggaran Komisi anggaran membutuhkan dukungan dari personalia di beberapa bagian sehingga anggaran yang tersusun merupakan alat manajemen dalam menggerakkan dan mengarahkan kegiatan-kegiatan seluruh bagian.

Dalam bagan diatas terlihat bahwa Keanggotaan Komisi Anggaran meliputi salah seorang Direksi yakni Direksi Keuangan yang bertugas memberikan pedoman umum yang dipakai dalam

penyusunan anggaran jangka panjang dan jangka pendek serta strategi pencapaiannya.

Direksi membawahi Manajer pemasaran yang bertugas menyusun anggaran penjualan dan anggaran biaya distribusi, termasuk advertaising. Manajer Produksi bertugas menyusun anggaran yang berhubungan dengan produksi seperti bahan baku, biaya overhead, tenaga kerja, pembelian, dan berapa produk yang diproduksi. Manajer keuangan bertugas menyusun anggaran yang berkaitan dengan anggaran kas, anggaran laba/rugi dan neraca.

Manajer Bagian administrasi Umum Administrasi dan personalia bertugas menyusun anggaran yang berhubungan dengan operasional perusahaan atau berhubungan dengan biaya administrsi, umum, dan personalia.

Komisi anggaran umumnya bukan merupakan organissi yang tepat melainkan hanya dibutuhkan pada waktu-waktu tertentu, misalkan pada saat penyusunan anggaran untuk periode selanjutnya,.

Dibawah ini berbagai macam bentuk penyusunan Anggaran

1. Menurut dasar penyusunan anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran tetap (*fixed budget*), yaitu anggaran yang dibuat untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang bersifat tetap dalam jangka waktu tertentu.
  - b. Anggaran variabel (*flexible budget*), adalah anggaran yang dibuat berdasarkan pada kegiatan dimana dalam penyusunan ini biaya yang dikeluarkan tetap memperhatikan biaya tetap dan biaya variabel.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun selama satu tahun dan dibuat pada akhir periode.
  - b. Anggaran continue, yaitu rencana keuangan perusahaan yang bertujuan untuk perbaikan anggaran yang telah dibuat.
3. Berdasarkan jangka waktu, terdiri dari :
  - a. Anggaran taktis, yaitu anggaran yang susun hanya dalam satu tahun. Anggaran ini digunakan untuk menganalisa modal kerja.

- b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), yaitu anggaran yang disusun untuk keperluan investasi modal (*capital budget*) dalam jangka panjang dan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Berdasarkan bidangnya, anggaran terdiri dari :
- a. Anggaran operasional, adalah anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk dipakai sebagai anggaran laporan laba rugi.
  - b. Anggaran keuangan, dibuat untuk menyusun keuangan neraca. Dimana anggaran ini meliputi keuangan kas, piutang, persediaan, utang, dan neraca.
5. Berdasarkan kemampuan dalam menyusun anggaran, terdiri dari :
- a. Anggaran komprehensif yaitu anggaran yang disusun secara lengkap dan terpadu antara anggaran operasional dan keuangan.
  - b. Anggaran parsial yaitu anggaran yang disusun hanya sebagian saja atau tertentu saja. Misalnya hanya menyusun anggaran operasional.
6. Berdasarkan fungsinya, anggaran terdiri dari :
- a. Anggaran appropriasi (*appropriation budget*) yaitu anggaran yang dibuat untuk satu tujuan tertentu.
  - b. Anggaran kinerja (*performance budget*), adalah penyusunan keuangan yang digunakan sebagai penilai kegiatan perusahaan misalnya, penilaian semua pengeluaran perusahaan

### **C. Fungsi Anggaran dan Komponen Anggaran**

Dengan menyusun suatu anggaran, usaha perusahaan akan terarah serta perencanaan yang telah direncanakan akan menjadi lebih matang. Perusahaan akan berpikir kedepan untuk kemajuan, pada masa yang akan datang. Dalam pelaksanaannya perusahaan tinggal berpedoman pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Pertanyaan dimana, mengapa, bagaimana, kapan, adalah pertanyaan yang selalu mereka kembangkan.

Pimpinan /manajer sukses harus dapat memberikan jawaban atas pertanyaan diatas serta memberikan ide atas kegiatan masa depan sehingga lebih efisien dan keuntungan meningkat. Karena itu Heckerts dan Wilson mengatakan bahwa relevansi utama dari kualitas Budgeting dapat ditentukan kegiatan-kegiatan yang paling profitable yang akan dilakukan. Relevansi yang lain adalah membantu manajemen dalam mengelola perusahaan.

Kebijakan pengambilan keputusan Manajemen dalam perusahaan secara tidak langsung harus menguntungkan perusahaan dan ini merupakan bentuk relevansi yang lain. Manajemen harus mengetahui barang dan jasa apa saja yang dapat di hasilkan/produksi, dengan harga berapa, segmen pasar mana yang dituju, relasi mana yang dapat diajak kerjasama dan metode apa yang dilakukan dalam pencatatan sehingga tidak mengakibatkan kerugian perusahaan dll.

Fungsi Anggaran antara lain :

1. Alat pengendalian

Sebagai alat pengendalian, anggaran dapat berfungsi mengendalikan terjadinya pengeluaran yang berlebihan. Setiap entitas dapat mengusulkan dan menyajikan rencana secara detail tentang semua penerimaan dan pengeluaran sehingga dapat dipertanggungjawabkan pada perusahaan.

2. Alat koordinasi dan komunikasi

Dalam hal ini, anggaran dapat melakukan koordinasi antar bagian atau devisi dalam perusahaan. Sebagai alat komunikasi, anggaran dapat berfungsi sebagai alat komunikasi dalam kegiatan sehingga tidak terjadi tumpang tindih antar unit kerja.

3. Alat penilaian kinerja

Berkomitmen sangat penting. Sebagai alat penilaian kinerja, anggaran merupakan wujud komitmen dari pihak manajer sebagai pengguna anggaran kepada perusahaan sebagai pemberi wewenang. Kinerja manajer dinilai berdasarkan pada target dan efisiensi pelaksanaan anggaran yang dicapai.

4. Alat motivasi

Sebagai alat motivasi, anggaran sektor publik dapat memotivasi pihak manajer beserta stafnya untuk bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien sehingga target dan tujuan organisasi yang telah dibuat tercapai.

Meskipun begitu banyak fungsi yang telah dihasilkan dalam penyusunan anggaran, akan tetapi ada beberapa kelemahan yang membatasi anggaran yakni :

- a. Karena penyusunan anggaran berdasarkan perkiraan, maka terlaksananya kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan dalam memperkirakannya.
- b. Tanpa adanya Kesungguhan dalam melaksanakan perencanaan maka Anggaran tidak akan berhasil.
- c. Anggaran hanya sebagai alat bantu manajer dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Dengan adanya sifat luwes yang dimiliki oleh anggaran maka anggaran dapat dilakukan sesuai dengan kondisi sehingga tidak sama dengan yang diramalkan

#### **D. Anggaran Komprehensif**

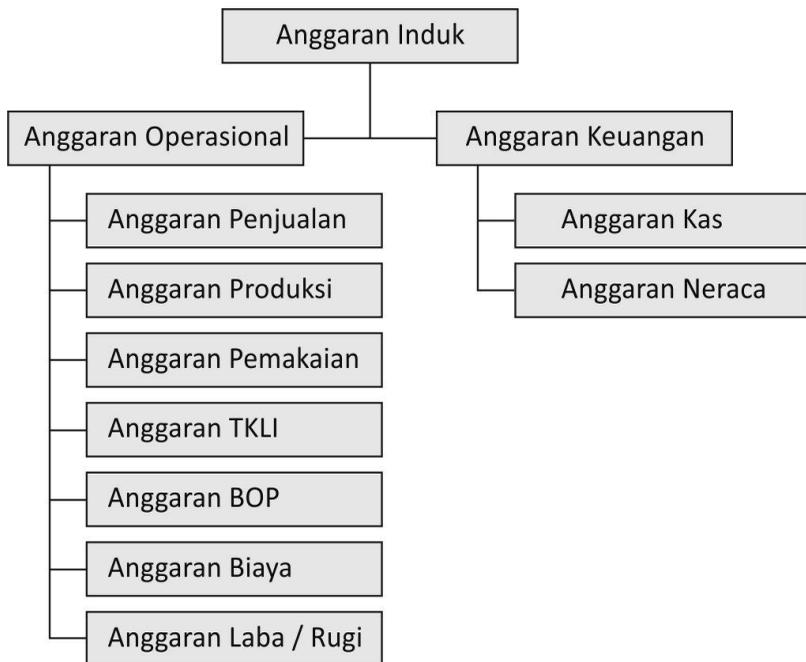
Komprehensif berarti menyeluruh atau secara keseluruhan. Ada 2 cara yang dilakukan perusahaan dalam menyusun anggaran yaitu secara sebagian demi sebagian (parsial) dan secara keseluruhan (komprehensif). Anggaran parsial dibuat disebabkan ikarena adanya keterbatasan skill, data yang dimiliki tidak lengkap atau sebagian, dan minimnya biaya. Anggaran komprehensif juga disebut sebagai anggaran induk hal ini karena merupakan jaringan kerja yang terdiri dari beberapa anggaran terpisah yang saling bergantung satu sama lain.

Pada dasarnya anggaran komprehensif terbagi atas *Substansive Plan dan Financial Plan*. *Substansive Plan* merupakan rencana tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang menitik beratkan pada strategi apa yang akan dipakai beserta asumsinya dan disusun dalam bentuk formal serta sebagai pedoman bagi perusahaan. Sedangkan *Financial Plan* lebih terperinci pada periode waktu tertentu. *Financial Plan* dikelompokkan menjadi anggaran Jangka panjang dan anggaran tahunan. Berdasarkan

penyusunan anggaran induk (master budget) tahunan perusahaan terbagi menjadi 2 kelompok, yaitu, anggaran operasional dan anggaran keuangan.

Untuk menunjukkan bagaimana menyusun dan memadukan masing masing anggaran terpisah sehingga membentuk anggaran induk, maka setiap tahun perusahaan menyusun dokumen yang terdiri dari :

1. Anggaran Penjualan : anggaran yang menyajikan informasi jumlah barang jadi yang akan dijual dengan harga jual yang telah ditetapkan dan merupakan titik awal penyusunan anggaran induk.
2. Anggaran Produksi : Jumlah barang yang akan dijual akan menentukan berapa barang yang akan diproduksi. Anggaran produksi ini dapat dibentuk setelah membuat anggaran penjualan.
3. Anggaran bahan baku langsung : setelah menentukan kebutuhan produksi maka perusahaan menyusun anggaran bahan baku langsung yang diperlukan dalam proses produksi.
4. Anggaran tenaga kerja langsung : Untuk memproduksi suatu barang perusahaan membutuhkan tenaga kerja langsung dalam mengubah bahan baku menjadi bahan jadi.
5. Anggaran overhead pabrik : Anggaran ini akan memberikan schedull harga pokok produksi selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung.
6. Anggaran biaya pemasaran dan administrasi, yaitu Anggaran yang dikeluarkan perusahaan selain anggaran produksi.
7. Anggaran kas : Anggaran yang disusun oleh perusahaan berhubungan dengan kas baik dari segi pendapatan maupun pengeluaran yang terjadi.
8. Anggaran laporan rugi laba : anggaran yang disusun dari data atau anggaran yang telah dibuat.
9. Anggaran Neraca : Anggaran ini disusun atas dasar neraca awal tahun berjalan yang disesuaikan dengan data dalam anggaran lain.



**Gambar 1**  
**Anggaran Induk**

Dari gambar diatas terlihat bahwa anggaran operasional merupakan anggaran yang terencana untuk seluruh kegiatan perusahaan dalam mencapai suatu tujuan. Terdapat suatu komponen yang saling berkesinambungan antara bagian satu dengan bagian lain dimana anggaran penjualan merupakan dasar untuk melakukan penyusunan anggaran lain. Anggaran produksi disusun untuk menunjang anggaran penjualan sedangkan dalam rencana produksi harus memperhitungkan persediaan awal dan akhir tahun, sehingga menghasilkan jumlah produk yang akan dihasilkan. Hal ini terkait juga dengan disusunnya kebutuhan bahan baku yang harus dipersiapkan, tenaga kerja yang akan dipakai dan biaya overhead yang harus dikeluarkan perusahaan dalam memproduksi.

Anggaran biaya (distribusi dan administrasi & umum) merupakan biaya -biaya yang mencakup pemasaran dan juga biaya-biaya yang menunjang kegiatan perusahaan diluar kegiatan pabrik. Contoh biaya distribusi dan administrasi & umum meliputi biaya pemasaran, advertesing, gaji karyawan pemasaran dan kantor, gaji direksi, biaya transport pemasaran dan kantor dll.

Berikut adalah contoh anggaran yang saling berhubungan penyusunanya.

a. Anggaran Penjualan

PT Sejahtera  
Anggaran Penjualann  
1 Januari - 31 Desember 2019

| Produk | Unit    | Harga jual/unit | Total penjualan  |
|--------|---------|-----------------|------------------|
| X      | 30.000  | 30.000          | 900.000          |
| Y      | 20.000  | 20.000          | 400.000          |
| Z      | 50.000  | 15.000          | 750.000          |
| Jumlah | 100.000 | 65.000          | <b>2.150.000</b> |

b. Anggaran Produksi

PT Sejahtera

Anggaran Produksi  
1 Januari - 31 Desember 2019

|  | Produk        |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
|  | X             | Y             | Z             |
| - Jumlah yang di rencanakan untuk dijual | <b>30.000</b> | <b>20.000</b> | <b>50.000</b> |
| - Persediaan Akhir                       | 5.000         | 5.000         | 10.000        |
| - Total Barang yang dibutuhkan           | 25.000        | 25.000        | 40.000        |
| - Persediaan awal                        | 3.000         | 2.000         | 8.000         |
| - Barang yang diproduksi                 | <b>22.000</b> | <b>23.000</b> | <b>32.000</b> |

c. Anggaran Bahan Baku

Setelah dibuat anggaran produksi, perusahaan harus menghitung berapa kebutuhan bahan baku yang dibutuhkan dari tiap produk. Misalnya ketiga produk tersebut membutuhkan bahan mentah A,B,C dengan komposisi tertentu maka penyusunan anggaran bahan baku dapat disusun.

PT Sejahtera

Anggaran Produksi

1 Januari - 31 Desember 2019

| Bahan baku | Produk |        |         | Jumlah kebutuhan Bahan Baku |
|------------|--------|--------|---------|-----------------------------|
|            | X      | Y      | Z       |                             |
| A          | 33.000 | 11.000 | -       | <b>44.000</b>               |
| B          | -      | 22.000 | 52.000  | <b>74.000</b>               |
| C          | 66.000 | 11.000 | 104.000 | <b>181.000</b>              |

Setelah anggaran bahan baku dibuat maka perusahaan dapat membuat rencana kegiatan pembelian dengan memperhatikan jumlah kebutuhan bahan Baku, persediaan awal dan akhir bahan baku.

PT Sejahtera

Anggaran Produksi

1 Januari - 31 Desember 2019

| Bhn Baku | Kebutuhan      |                  |         | Persediaan awal | Jumlah pembelian (unit) | Harga beli | Anggaran Pembelian |                |
|----------|----------------|------------------|---------|-----------------|-------------------------|------------|--------------------|----------------|
|          | Produksi       | Persediaan akhir | Jumlah  |                 |                         |            |                    |                |
| A        | <b>44.000</b>  | 2.000            | 46.000  | 3.000           | 43.000                  | 4.000      | 172.000            |                |
| B        | <b>74.000</b>  | 5.000            | 79.000  | 9.000           | 70.000                  | 2.000      | 140.000            |                |
| C        | <b>181.000</b> | 20.000           | 201.000 | 20.000          | 180.000                 | 1.000      | 180.000            |                |
| Jumlah   |                |                  |         |                 |                         |            |                    | <b>492.000</b> |

d. Anggaran Tenaga kerja

Dalam anggaran Tenaga kerja ini dibutuhkan biaya kebutuhan tenaga kerja sebagai jam kerja langsung dalam setiap produk.

PT Sejahtera

Anggaran Tenaga Kerja

1 Januari - 31 Desember 2019

| Produk | Jumlah yang di produksi | Jam kerja langsung (unit) | Total jam kerja langsung | Upah per jam kerja langsung | Anggaran Biaya Tenaga kerja langsung |
|--------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| X      | <b>22.000</b>           | 1,0                       | 22.000                   | Rp 2,00                     | Rp 44.000                            |
| Y      | <b>23.000</b>           | 2,5                       | 57.500                   | Rp 2,00                     | Rp115.000                            |
| Z      | <b>32.000</b>           | 0.5                       | 16.000                   | Rp 2,00                     | Rp 32.000                            |
|        |                         |                           |                          |                             | <b>Rp191.000</b>                     |

e. Anggaran Biaya Overhead

PT Sejahtera

Anggaran BOP

1 Januari - 31 Desember 2019

| Keterangan                       | Jumlah |
|----------------------------------|--------|
| Gaji Mandor                      | 50.000 |
| Biaya adm pabrik                 | 25.000 |
| Upah tenaga kerja tidak langsung | 60.000 |
| Biaya pemeliharaan mesin pabrik  | 44.000 |
| Biaya penyusutan                 | 39.900 |

|          |         |
|----------|---------|
| Asuransi | 3.000   |
| Jumlah   | 221.900 |

### **Kesimpulan**

1. Dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan berbagai personalia dari berbagai fungsi operasional perusahaan.
2. Fungsi anggaran adalah sebagai alat pengendali, sebagai alat koordinasi dan komunikasi, sebagai alat penilaian kinerja, sebagai alat pemotivasi.
3. Anggaran komprehensif disebut juga sebagai anggaran induk hal ini karena merupakan jaringan kerja yang terdiri dari beberapa anggaran terpisah yang saling bergantung satu sama lain
4. Macam-macam anggran perusahaan : Anggaran Penjualan, Anggaran Produksi, Anggaran bahan baku langsung, Anggaran tenaga kerja langsung, Anggaran overhead pabrik, Anggaran biaya penjualan dan administrasi, Anggaran kas, Anggaran laporan rugi laba, Anggaran Neraca

### **Latihan soal.**

1. Bagaimana mekanisme penyusunan Anggaran? Jelaskan!
2. Apa Fungsi dari Anggaran?
3. Anggaran Produksi digunakan untuk apa?
4. Apa yang dimaksud dengan cara penyusunan anggaran secara button up?
5. Bagaimana anggaran neraca disusun?

### **Referensi.**

Adisaputro dan Asri. 2016. *Anggaran Perusahaan Buku 1*. Yogyakarta : BPFE

Rudianto, 2009. *Penganggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Erlangga

Sasongko dan Parulian, 2014. *Anggaran*. Salemba Empat

### **BAB III**

## **PERENCANAAN ANGGARAN PENJUALAN**

### **Capaian Pembelajaran (CP)**

4. Mahasiswa mampu memahami Perencanaan Anggaran Penjualan
5. Mahasiswa mampu menjelaskan Perencanaan Anggaran Penjualan
6. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Penjualan

### **A. Pendahuluan**

Tujuan utama perusahaan adalah memperoleh keuntungan. Dengan terjualnya barang/jasa diatas harga pokok maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan. Permasalahan akan terjadi jika akan melakukan penjualan barang/jasa yaitu : Barang apa yang akan dijual, Berapa biaya yang akan dikeluarkan untuk menjual barang/jasa tersebut, berapa harga jual yang sesuai sehingga untung dan dapat terjangkau oleh konsumen.

Seorang manajer penjualan harus selalu berpikir dalam menyeimbangkan antara antusiasme dan logika. Tidak boleh bermain perasaan akan tetapi juga diimbangi dengan kenyataan atau hasil dilapangan.

### **B. Konsep Anggaran Penjualan**

Dalam menyusun anggaran perlu diperhatikan konsep penyusunan yang meliputi seluruh kegiatan penjualan. Beberapa komponen penting dalam menyusun anggaran penjualan yaitu dasar Anggaran dimana anggaran tersebut tersusun atas tujuan, strategi dan forcest penjualan. Dan melakukan penyusunan

anggaran promosi dan advertensi, biaya penjualan serta rencana pemasaran.

Jika perusahaan akan melakukan suatu penjualan yang telah ditargetkan maka dia harus memperhatikan apakah keuangan yang dia miliki cukup untuk membeli bahan baku, berapa tenaga kerja yang dibutuhkan, membiayai kegiatan promosi dan kegiatan operasional lainnya sehingga target penjualan tercapai.

### **C. Forecasting**

Dalam dunia usaha perlu adanya suatu perencanaan sehingga dalam menuju masa depan manajemen dapat mengambil suatu keputusan dengan benar. Untuk itu dalam menjalankan usaha diperlukan pendekatan secara *speculative dan calculated risk*.

Forecast penjualan merupakan pusat dari seluruh perencanaan karena dalam pembuatan forecast dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain metode yang digunakan, produk yang dijual, persaingan yang terjadi dan data historis. Forecast dapat menentukan penjualan dan pangsa pasar pada periode mendatang.

Ada beberapa teknik dalam pembuatan forecast

- a. Berdasarkan dari beberapa sumber pendapat yaitu salesment, pendapat sales manajer, para ahli dan juga atas survey konsumen yang telah dilakukan oleh perusahaan apabila manajemen merasa bahwa ke tiga pendapat itu masih tersa perlu dipertanggungjawabkan.
- b. Berdasarkan perhitungan statistik dimana perhitungan lebih didasarkan pada data obyektive baik bersifat makro maupun mikro

Dalam proses penyusunan anggaran penjualan seorang manager tidak boleh sembarangan dalam melakukan penyusunan Anggaran. Dia harus melakukan poses pembuatan ramalan penjualan terlebih dahulu. Ramalan ini berupa prediksi volume penjualan barang yang akan dijual. Dengan menggunakan peramalan yang tinggi maka secara tidk langsung akan

mendapatkan laba yang tinggi tetapi jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang dimiliki maka perencanaan tidak akan tercapai sehingga dapat mengakibatkan frustrasi.

Begitu juga dengan target volume penjualan rendah maka, akan terlihat ketidakseriusan dalam penganangan dan perolehan laba menjadi lebih rendah. Untuk itu dalam mencapai volume penjualan harus realistis yaitu dengan membandingkan target, realisasi anggaran tahun-tahun sebelumnya dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Beberapa faktor yang dilakukan perusahaan dalam menetapkan volume produk sehingga dapat terjual untuk periode mendatang :

a. Penjualan tahun sebelumnya

Data historis dapat digunakan sebagai dasar penetapan volume penjualan pada periode yang akan datang.

✚ Pada rata-rata pertumbuhan volume penjualan ditambah dengan penjualan aktual tahun sebelumnya maka, pertumbuhan volume penjualan dapat digunakan sebagai dasar penentuan volume penjualan.

✚ Least Square (kuadrat terkecil)

Merupakan metode statistik lain yang digunakan manajemen dalam membuat ramalan penjualan. Metode ini biasa digunakan untuk membuat taksiran dari tren tertentu. Data berbentuk time series yaitu perwakilan data dari beberapa tahun. Persamaan tren dinyatakan sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

Dimana : Y = nilai proyeksi Y untuk suatu nilai x

a = konstanta, nilai Y seandainya X = 0

b =slope, menunjukkan berapa satuan Y akan berubah seandainya x berubah satu satuan

misalkan data penjualan 5 tahun berturut-turut volume penjualan aktual sebagai berikut:

| Tahun | Volume  |
|-------|---------|
| 2015  | 100.000 |
| 2016  | 200.000 |
| 2017  | 300.000 |
| 2018  | 400.000 |
| 2019  | 500.000 |

Menurut least square, nilai a dan b persamaan tren linear dapat dicari sbb ;

$$a = \frac{\sum Y}{n} \quad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

Dimana :  $\Sigma$  = Jumlah penjualan aktual

n = Jumlah tahun data

$\Sigma XY$  = jumlah perkalian X dan Y

$\Sigma X^2$  = Jumlah kuadrat dari variabel X

Berart X adalah variabel waktu yaitu tahun 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Untuk menyingkat waktu maka di buat pengkodean atau dalam angka sederhana -2, -1, 0, 1, 2 dan seterusnya. Metode ini disebut ***coded method***

| Tahun | Koding |
|-------|--------|
| 2015  | -2     |
| 2016  | -1     |
| 2017  | 0      |
| 2018  | 1      |
| 2019  | 2      |

| Tahun | Tahun ke | Volume penjualan | X1 | X1.Y1 | X <sup>2</sup> |
|-------|----------|------------------|----|-------|----------------|
|-------|----------|------------------|----|-------|----------------|

|      |       |           |    |           |    |
|------|-------|-----------|----|-----------|----|
| 2015 | 0     | 100.000   | -2 | (200.000) | 4  |
| 2016 | 1     | 200.000   | -1 | (200,000) | 1  |
| 2017 | 2     | 300.000   | 0  | 0         | 0  |
| 2018 | 3     | 400.000   | 1  | 400.000   | 1  |
| 2019 | 4     | 500.000   | 2  | 1.000.000 | 4  |
|      | Total | 1.500.000 |    | 1.000.000 | 10 |

$$a = 1.500.000 : 5 = 300.000$$

$$b = 1.000.000 : 10 = 100.000$$

X = 3 (koding untuk tahun 2020)

Penjualan tahun 2020  $Y = a + b \cdot x$

$$= 300.000 + 100.000 (3)$$

$$= 600.000 \text{ unit}$$

Ditahun 2020 perusahaan diramalkan akan mencapai volume penjualan sebesar 600.000 unit

#### D. Penetapan Harga jual

Ada 2 elemen yang terkait dalam penyusunan anggaran penjualan yaitu banyaknya penjualan produk dan harga jual produk. Nilai penjualan yang dianggarkan berasal dari volume penjualan produk X harga jual.

Jika volume penjualan tidak mengalami perubahan, maka semakin tinggi harga jual per unit produk maka semakin tinggi pula nilai penjualan yang dianggarkan. Dan sebaliknya semakin rendah harga jual perunit produk yang akan di jual akan semakin rendah nilai penjualannya.

Beberapa metode yang di gunakan dalam menentukan harga jual.

##### 1. Metode Harga pasar

Untuk menetapkan harga jual produk berdasarkan mekanisme harga produk yang berlaku di pasar. Harga produk sejenis yang telah beredar sebelumnya dapat mempengaruhi harga jual. Dalam suatu industri tertentu

perusahaan tidak dapat menentukan harga jual sendiri akan tetapi harus melihat harga di pasaran.

## 2. Metode biaya plus

Biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk tersebut sesuai dengan pengeluarannya, ditambah dengan prosentase tertentu dari biaya tersebut. Prosentase di sini merupakan laba kotor yang diinginkan oleh perusahaan dan didapat dari prosentase laba tahun-tahun sebelumnya atau dari keuntungan rata-rata industri dan sebagainya.

Dasar biaya yang digunakan untuk menghitung harga jual pada metode ini adalah biaya produksi dan Biaya total. Misal : Kapasitas produksi PT ABC pertahun adalah 120.000 unit, tetapi perusahaan berencana untuk memproduksi 100.000 unit saja. Pada akhir tahun 2019 perusahaan membuat proyeksi biaya yang diperlukan untuk memproduksi 100.000 unit produk tersebut.

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| -BB               | Rp 20.000.000 |
| -BTKL             | Rp 35.000.000 |
| -BOP variabel     | Rp 15.000.000 |
| -BOP Tetap        | Rp 24.000.000 |
| -B pmsrn variabel | Rp 10.000.000 |
| -B pmsn tetap     | Rp 5.000.000  |
| -B adm & umum     | Rp 11.000.000 |
| Jumlah Biaya      | Rp120.000.000 |

Rencana perusahaan penetapan harga jualnya menggunakan metode biaya plus. Jika di rencanakan biaya plusnya sebesar 20% maka:

$$\begin{aligned}
 \text{Penjualan Total} &= \text{Biaya total} \times 20\% \\
 &= 120.000.000 + (20\% \times 120.000.000) \\
 &= \text{Rp } 144.000.000
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Harga jual / unit} &= 144.000.000 : 100.000 \text{ unit} \\
 &= 1.440 \text{ per unit}
 \end{aligned}$$

## 3. Metode Margin Kontribusi

Harga jual - biaya variabel = Margin Kontribusi

Metode ini merupakan bagian dari metode biaya plus, tetapi yang dijadikan dasar perhitungan adalah biaya variabel. Karena biaya variabel terkait langsung dengan produk tersebut. Berbeda dengan biaya tetap yang tidak terkait langsung dengan produk tersebut.

4. Metode laba maksimal

Metode ini digunakan jika terjadi perubahan harga jual yang mengakibatkan perubahan pada besarnya laba yang dihasilkan. Berdasarkan prediksi fluktuasi perolehan laba usaha akibat perubahan harga jual maka perusahaan menetapkan harga jual produk yang akan memberikan laba usaha terbesar.

**Latihan Soal**

1. Anggaran penjualan dapat di susun berdasarkan atas beberapa kategori. Berdasarkan kategori apa sajakah anggaran penjualan perusahaan?
2. Salah satu hal penting di dalam proses penyusunan anggaran penjualan adalah menentukan harga jual produk perusahaan. Jelaskan satu demi satu.

**Referensi.**

Adisaputro dan Asri. 2016. *Anggaran Perusahaan Buku 1*. Yogyakarta : BPFE

Rudianto, 2009. *Penganggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Erlangga

Sasongko dan Parulian, 2014. *Anggaran*. Salemba Empat

**BAB IV**  
**PERENCANAAN ANGGARAN PRODUKSI**

### Capaian Pembelajaran (CP)

4. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Produksi
5. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Produksi
6. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Produksi

### A. Pendahuluan

Pada Bab sebelumnya telah dijelaskan bagaimana melakukan perencanaan dan menyusun Anggaran penjualan perusahaan. Setelah anggaran penjualan dibuat maka selanjutnya disusun anggaran produksi. Dalam bab ini akan dijelaskan tentang anggaran produksi dan bagaimana menyusun anggaran produksi tersebut.

Secara umum anggaran produksi tidak berdiri sendiri melainkan sebagai penunjang dari anggaran penjualan. Dalam arti sempit anggaran produksi adalah untuk menentukan berapa jumlah unit yang akan diproduksi sehingga sesuai dengan yang telah direncanakan oleh bagian penjualan.

### B. Penyusunan Anggaran Produksi

Beberapa data dan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun anggaran produksi :

1. Penjualan barang jadi.
2. Persediaan barang jadi pada akhir periode anggaran
3. Persediaan barang jadi awal periode anggaran

Berikut ini adalah format dalam menyusun Anggaran Produksi

|   |              |
|---|--------------|
| Anggaran Produksi<br>(nama perusahaan)<br>..... |              |
| Penjualan ( dalam unit)                         | XXX          |
| Persediaan Akhir                                | <u>XXX</u> + |

|   |              |
|---|--------------|
| Jumlah produk yang Dibutuhkan                           | XXX          |
| Persediaan Awal i                                       | <u>XXX -</u> |
| Jumlah Barang yang Akan Diproduksi/<br>Tingkat Produksi | XXX          |

Catatan :

1. Penjualan di peroleh dari data informasi dari anggaran penjualan
2. Persediaan akhir diperoleh dari kebijakan bagian persediaan dalam perusahaan.
3. Jumlah Unit yang akan dijual ditambah dengan persediaan akhir akan menjadi total barang jyang dibutuhkan selama satu periode.
4. Persediaan Akhir tahun lalu merupakan persediaan awal tahun sekarang.
5. Tingkat diproduksi diperoleh dengan megurangi barang yang dibutuhkan dengan persediaan awal barang jadi.

Anggaran produksi merupakan dasar untuk menyusun anggaran-anggaran lain seperti : anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik. Dibawah ini digambarkan hubungan antara tingkat penjualan, tingkat produksi dan tingkat persediaan.



### Contoh Penyusunan Anggaran Produksi

CV Sukma Aryava (SA) sedang menyusun anggaran produksi suatu produk yang dihasilkan yaitu meja kerja, untuk bulan Januari 2020. Diperkirakan selama bulan Januari meja kerja terjual sebanyak 900 unit. Diperkirakan persediaan akhir meja kerja bulan Januari sebanyak 200 unit. Sedangkan persediaan awal meja kerja sebanyak 100 unit. Berapa unitkah CV SA harus memproduksi meja kerja. Penyelesaian :

**Tabel Penjualan dan Persediaan**

| No | Keterangan       | Jumlah (unit) |
|----|------------------|---------------|
| 1  | Penjualan        | 900           |
| 2  | Persediaan Akhir | 200           |
| 3  | Persediaan Awal  | 100           |

Pertama

Masukkan data penjualan, persediaan akhir barang, persediaan awal barang jadi pada tabel 4.1 kedalam format anggaran produksi.

| Anggaran Produksi<br>CV Sukma Aryava<br>Periode Januari 2020<br>Produksi : Meja Kerja |     |
|---|-----|
| Penjualan (unit)  | 900 |
| Persediaan Akhir Barang   | 200 |
| Kebutuhan barang  |     |
| Persediaan Awal Barang  | 100 |

|                  |  |
|------------------|--|
| Tingkat Produksi |  |
|------------------|--|

Kedua.

Barang yang dibutuhkan berasal dari penjualan yang ditambahkan dengan persediaan akhir barang jadi.

|   |       |
|---|-------|
| Anggaran Produksi<br>CV Sukma Aryava<br>Periode Januari 2020<br>Produksi : Meja Kerja |       |
| Penjualan (unit)  | 900   |
| Persediaan Akhir Barang   | 200   |
| Barang yang Dibutuhkan  | 1.100 |
| Persediaan Awal Barang  | 100   |
| Barang yang Akan Diproduksi/Tingkat Produksi  |       |

Ketiga.

Menghitung jumlah barang jadi yang akan diproduksi dengan mengurangi Tingkat produksi dengan persediaan awal barang.

|   |       |
|---|-------|
| Anggaran Produksi<br>CV Sukma Aryava<br>Periode Januari 2020<br>Produksi : Meja Kerja |       |
| Penjualan (unit)  | 900   |
| Persediaan Akhir Barang   | 200   |
| Barang yang Dibutuhkan  | 1.100 |
| Persediaan Awal Barang  | 100   |
| Barang yang Akan Diproduksi/Tingkat Produksi  | 1.000 |

Berdasarkan penyusunan anggaran produksi, CV Sukma Aryava di bulan Januari 2020 harus memproduksi meja kerja sebanyak 1.000 unit. Jika perusahaan ingin menyusun anggaran produksi yang lebih dari satu bulan maka, yang harus diperhatikan adalah :

1. Persediaan akhir barang suatu bulan akan menjadi persediaan awal barang bulan selanjutnya. Contoh, persediaan akhir barang

bulan Januari merupakan persediaan awal barang jadi bulan pebruari.

2. Persediaan akhir barang jadi di bulan terakhir dalam satu periode akan menjadi persediaan akhir barang jadi untuk anggaran produksi periode tersebut. Contoh, jika anggaran produksi dibuat untuk bulan Januari, Pebruari, Maret, maka persediaan akhir barang bulan Maret merupakan persediaan akhir barang pada anggaran produksi untuk ketiga bulan tersebut .

Begitupula sebaliknya. Untuk persediaan awal di bulan pertama (Januari) merupakan persediaan awal pada anggaran produksi untuk ke tiga bulan (Januari, Pebruari, Maret) tersebut.

Contoh penyusunan anggaran produksi lebih dari 1 bulan :

CV Sukma Aryava (SA) sedang menyusun anggaran produksi kuartal pertama (bulan Januari, Pebruari, Maret) di tahun 2020 untuk memproduksi meja kerja. Dibawah ini data rencana penjualan meja kerja untuk 3 bulan.

| Bulan    | Penjualan (unit) |
|----------|------------------|
| Januari  | 900              |
| Pebruari | 1.100            |
| Maret    | 1.300            |

CV SA menginginkan untuk persediaan awal dan akhir barang jadi sama yaitu 100 unit.

Pertama

Memasukkan data penjualan bulan Januari, Pebruari, Maret, dan persediaan akhir barang jadi bulan Maret, persediaan awal barang jadi bula Januari.

| CV Sukma Aryava<br>Anggaran Produksi<br>Untuk Kuartal Yang Berakhir 31 Maret 2020 |         |          |       |        |
|---|---------|----------|-------|--------|
|   | Januari | Pebruari | Maret | Jumlah |
| Penjualan (unit)  | 900     | 1.100    | 1.300 | 3.300  |

|  |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|
| Persediaan Akhir Barang                      | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Barang Jadi Yang Dibutuhkan                  |     |     |     |     |
| Persediaan Awal Barang                       | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Barang yang Akan Diproduksi/Tingkat Produksi |     |     |     |     |

## Kedua

Jumlahkan barang yang dibutuhkan setiap bulan selama kuartal pertama dengan menambahkan penjualan setiap bulannya dengan persediaan akhir barang. Menghitung pula total barang yang akan diproduksi selama kuartal pertama. Seperti nampak dibawah ini

| CV Sukma Aryava<br>Anggaran Produksi<br>Untuk Kuartal yang berakhir 31 Maret 2020 |         |          |       |        |
|---|---------|----------|-------|--------|
|   | Januari | Pebruari | Maret | Jumlah |
| Penjualan (unit)  | 900     | 1.100    | 1.300 | 3.300  |
| Ditambah Persediaan Akhir Barang Jadi   | 100     | 100      | 100   | 100    |
| Jumlah Barang Jadi Yang Dibutuhkan  | 1.000   | 1.200    | 1.400 | 3.400  |
| (-) Persediaan Awal Barang Jadi   | 100     | 100      | 100   | 100    |
| Jumlah Barang Jadi Yang Akan Diproduksi/Tingkat Produksi                          | 900     | 1.100    | 1.300 | 3.100  |

## C. Kebijakan Tingkat Produksi

Dalam menentukan kebijakan jumlah barang yang akan diproduksi perusahaan menggunakan kebijakan stabilitas tingkat produksi dan kebijakan stabilitas tingkat persediaan.

### **Kebijakan Stabilisas Tingkat Produksi**

Kebijakan untuk memproduksi pada tingkat yang sama setiap bulannya dalam 1 tahun disebut dengan **Kebijakan Stabilisasi Produksi**. Perusahaan sebelum menyusun anggaran produksi terlebih dahulu menentukan kebutuhan selama 1 tahun, kemudian diperkirakan

kebutuhan dalam satu bulan. Agar produksi tetap stabil maka tingkat persediaan disesuaikan dengan kebutuhan.

Contoh : Rencana penjualan CV Sukma Aryava selama 1 tahun seperti dibawah ini :

| Bulan     | Tingkat Penjualan (unit) |
|-----------|--------------------------|
| Januari   | 1.800                    |
| Pebruari  | 1.600                    |
| Maret     | 1.500                    |
| April     | 1.400                    |
| Mei       | 1.300                    |
| Juni      | 1.000                    |
| Juli      | 900                      |
| Agustus   | 800                      |
| September | 1.000                    |
| Oktober   | 1.200                    |
| Nopember  | 1.400                    |
| Desember  | 1.700                    |
| Jumlah    | 15.600                   |

Perkiraan Persediaan Awal = 2.000 unit

Perkiraan persediaan Akhir = 1.500 unit

Dari data tersebut diatas, disusun anggaran produksi menurut kebijakan stabilisasi produksi sebagai berikut :

|                                  |                |
|----------------------------------|----------------|
| Penjualan (i Tahun)              | : 15.600       |
| Persediaan Akhir Tahun           | : <u>1.500</u> |
| Barang Yang Dibutuhkan           | 17.100         |
| Persediaan Awal Tahun            | : <u>2.000</u> |
| Barang Jadi Yang Akan Diproduksi | : 15.100       |

Pengalokasian barang yang akan diproduksi setiap bulannya dapat dilakukan dengan dua cara :

1. Barang yang akan di produksi selama satu tahun dibagi 12 sehingga menghasilkan barang yang akan diproduksi perbulan.

Dari data diatas diperoleh Barang yang akan diproduksi

$$\frac{15.100}{12} = 1.258,33 \text{ unit}$$

Dari cara diatas sering ditemukan bilangan-bilangan pecahan sehingga sulit dilaksanakan dengan tepat.

- Membagi barang yang akan diproduksi pertahun sedemikian rupa sehingga menghasilkan bilangan bulat. Adapun selisihnya diberikan kepada bulan-bulan yang penjualannya tinggi.

Bilangan bulat yang mendekati 1.458,33 (cara 1) adalah 1.200 unit  $1.200 \times 12 = 14.400$

Selisihnya :  $15.100 - 14.400 = 700$  unit

Selisih unit tersebut ditambahkan kepada bulan-bulan yang penjualannya tinggi (Januari, Pebruari, Maret, April, Mei, Nopember, Desember) = 7 bulan ----->  $700 : 7 = 100$

Sehingga ke 7 bulan tersebut mendapatkan tambahan produksi 100 unit. Seperti terlihat pada gambar dibawah ini.

| CV Sukma Aryava<br>Anggaran Produksi<br>Tahun 2019 |       |      |       |       |      |      |      |      |      |      |      |      |        |
|--|-------|------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| Keterangan   | Bulan |      |       |       |      |      |      |      |      |      |      |      | Jumlah |
|  | Jan   | Peb  | Maret | April | Mei  | Jun  | Jul  | Agst | Sept | Okt  | Nop  | Des  |        |
| Penjualan (unit)                                   | 1800  | 1600 | 1500  | 1400  | 1300 | 1000 | 900  | 800  | 1000 | 1200 | 1400 | 1700 | 15600  |
| Ditambah<br>Persediaan Akhir<br>Barang Jadi        | 2500  | 2200 | 2000  | 900   | 900  | 1100 | 1400 | 1800 | 2000 | 2000 | 1900 | 1500 | 1500   |
| Jumlah Barang<br>Jadi Yang<br>Dibutuhkan           | 3300  | 3800 | 3500  | 2300  | 2200 | 2100 | 2300 | 2600 | 3000 | 3200 | 4300 | 3200 | 17100  |
| (-) Persediaan<br>Awal Barang Jadi                 | 2000  | 2500 | 2200  | 2000  | 900  | 900  | 1100 | 1400 | 1800 | 2000 | 2000 | 1900 | 2000   |
| Jumlah Barang<br>Jadi Yang Akan                    | 1300  | 1300 | 1300  | 1300  | 1300 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1300 | 1300 | 15100  |

|                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Diproduksi /<br>Tingkat Produksi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

#### D. Kebijakan Stabilitas Tingkat Persediaan

Berbeda dengan kebijakan diatas yang menginginkan setiap periode mengalami kestabilan dalam produksi. Kebijakan stabilisasi persediaan dapat diterapkan pada perusahaan yang tidak menginginkan tingkat persediaan berfluktuasi secara berlebihan setiap periode. Naik turun persediaan terjadi secara bertahap dalam setiap periode. Perusahaan apa yang cocok menggunakan kebijakan ini ?

Keterbatasan dalam penyimpanan persediaan serta biaya sewa gudang yang tinggi cocok untuk menerapkan kebijakan ini. Ada 2 cara untuk menentukan kebijakan stabilisasi tingkat persediaan yaitu dengan cara :

1. Selisih antara persediaan awal dan akhir dibagi sesuai periode, sehingga akan menghasilkan unit yang akan dialokasikan. Kelemahan cara ini adalah sama seperti pada tingkat produksi yaitu jika menghasilkan angka tidak bulat maka sulit untuk dilaksanakan. Misalnya :

- Persediaan Awal = 2.000

- Persediaan Akhir = 1.500

500 ----->  $500 / 12 = 41,66$  unit

2. Selisih antara persediaan awal dan akhir tahun dibagi sesuai dengan bilangan tertentu sehingga dihasilkan bilangan bulat.

Misal : Dari selisih data diatas didapat selisihnya adalah 500 unit.

Untuk mempermudah maka  $500 : 5 \text{ bl} = 100$  unit Pada dasarnya pengalokasian persediaan ini sesuai dengan kebijakan perusahaan atau pembuat anggaran.

Contoh : Sesuai dengan soal

| CV Sukma Aryava<br>Anggaran Produksi<br>Tahun 2019 |       |      |       |       |      |      |     |      |      |      |      |      |        |
|--|-------|------|-------|-------|------|------|-----|------|------|------|------|------|--------|
| Keterangan   | Bulan |      |       |       |      |      |     |      |      |      |      |      | Jumlah |
|  | Jan   | Peb  | Maret | April | Mei  | Jun  | Jul | Agst | Sept | Okt  | Nop  | Des  |        |
| Penjualan (unit)                                   | 1800  | 1600 | 1500  | 1400  | 1300 | 1000 | 900 | 800  | 1000 | 1200 | 1400 | 1700 | 15600  |

|  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Ditambah Persediaan Akhir Barang Jadi                      | 1900 | 1800 | 1700 | 1600 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500  |
| Jumlah Barang Jadi Yang Dibutuhkan                         | 3700 | 3400 | 3800 | 3800 | 2800 | 2500 | 2400 | 2300 | 2500 | 2700 | 2900 | 3200 | 17100 |
| (-) Persediaan Awal Barang Jadi                            | 2000 | 1900 | 1800 | 1700 | 1600 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 2000  |
| Jumlah Barang Jadi Yang Akan Diproduksi / Tingkat Produksi | 1700 | 1700 | 1600 | 1500 | 1200 | 1000 | 900  | 800  | 1000 | 1200 | 1400 | 1700 | 15100 |

Dari contoh diatas anda dapat membedakan dan membuat anggaran produksi berdasarkan kebijakan stabilitas tingkat produksi dan kebijakan Stabilitas Tingkat Persediaan.

### Kesimpulan.

1. Anggaran produksi adalah rencana perusahaan untuk menentukan berapa jumlah unit yang akan diproduksi sehingga sesuai dengan yang telah direncanakan oleh bagian penjualan
2. Data dan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun anggaran produksi : Penjualan, Persediaan akhir barang, Persediaan barang awal.
3. Dalam menentukan kebijakan jumlah barang yang akan diproduksi perusahaan menggunakan kebijakan stabilitas tingkat produksi dan kebijakan stabilitas tingkat persediaan.
4. Kebijakan untuk memproduksi pada tingkat yang sama setiap bulannya dalam 1 tahun disebut dengan Kebijakan Stabilisasi Produksi.
5. Kebijakan stabilisasi persediaan dapat diterapkan pada perusahaan yang tidak menginginkan tingkat persediaan berfluktuasi secara berlebihan setiap periode.

### Latihan Soal

1. Dalam penyusunan anggaran produksi, jumlah penjualan berasal dari mana?
2. Jelaskan tentang Tingkat Produksi!

3. CV Sukoharjo memproduksi tas wanita dengan merek MERPATI. Target penjualan untuk bulan Oktober 2018 adalah 25.000 unit. Persediaan awal tas MERPATI sebesar 1.000 unit, sedangkan persediaan akhir yang direncanakan oleh perusahaan adalah sebesar 50% dari jumlah persediaan awal. Susunlah anggaran produksi tas MERPATI untuk bulan Oktober 2018.
4. PT Daffa memproduksi dan menjual CPU. Selama ini perusahaan menerapkan kebijakan stabilitas tingkat persediaan. Susunlah anggaran produksi untuk 3 bulan kedua di tahun 2019. Dibawah ini data yang diperlukan dalam menyusun anggaran produksi PT Daffa.

Data Penjualan

| Bulan | Penjualan |
|-------|-----------|
| April | 3.200     |
| Mei   | 2.800     |
| Juni  | 2.400     |

Persediaan awal bulan April 800 unit dan persediaan akhir bulan maret 560 unit

### Referensi

Adisaputro dan Asri. 2016. *Anggaran Perusahaan Buku 1*. Yogyakarta : BPFE

Rudianto, 2009. *Penganggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Erlangga

Sasongko dan Parulian, 2014. *Anggaran*. Salemba Empat

## **BAB V**

### **PERENCANAAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI**

#### **Capaian Pembelajaran (CP)**

4. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Biaya Produksi
5. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Biaya Produksi
6. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Biaya Produksi

#### **A. Pendahuluan**

Setelah mempelajari Bab IV yang telah membahas tentang penyusunan anggaran produksi dengan menggunakan kebijakan stabilisasi produksi dan stabilisasi persediaan. Langkah berikutnya adalah menyusun anggaran biaya produksi, yaitu rencana kegiatan yang disusun untuk mengetahui berapa biaya produksi yang

dikeluarkan oleh perusahaan untuk memproduksi barang jadi. Anggaran biaya produksi dikelompokkan menjadi 3 sub anggaran yaitu :

- a. Anggaran Bahan Baku
- b. Anggaran Tenaga Kerja Langsung
- c. Anggaran Biaya Overhead Produksi

## B. Anggaran Bahan Baku

Perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang kegiatannya mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Setelah menemukan berapa barang yang akan diproduksi maka perusahaan dapat menghitung berapa bahan baku yang dibutuhkan untuk diproduksi. Dasarnya anggaran bahan baku terdiri atas 2 jenis yaitu :

1. Anggaran pemakaian bahan baku
2. Anggaran pembelian bahan baku

Anggaran pemakaian bahan baku merupakan anggaran yang menyajikan tentang jumlah dan biaya bahan baku yang dikeluarkan untuk memproduksi suatu barang jadi. Untuk memperoleh kebutuhan bahan baku yang diperlukan, dapat diperoleh dari **tingkat produksi X standart bahan baku yang dibutuhkan per unit barang**. Standart kebutuhan bahan adalah menunjukkan berapa satuan bahan mentah yang diperlukan untuk menghasilkan satu satuan barang jadi.



Dengan diketahuinya kebutuhan bahan untuk periode mendatang maka bagian penganggaran harus menyiapkan rencana pembelian bahan yang dibutuhkan.

Misalkan : 1 unit meja kerja membutuhkan kayu 10 m. Perusahaan rencana memproduksi 500 unit meja, sehingga kayu yang dibutuhkan perusahaan dalam memproduksi meja membutuhkan 5.000 m = (10 m x 500 unit). Sedangkan harga kayu per meter Rp

5.000, sehingga biaya bahan keseluruhan baku untuk memproduksi 500 unit meja yaitu Rp 2.500.000 = (Rp 5.000 x 500).

### Contoh Penyusunan Anggaran Pemakaian Bahan Baku

CV Sejahtera merupakan perusahaan yang menjual Baju Hem dengan merk SUKA. Pada akhir bulan Nopember 2017 CV Sejahtera rencana kegiatan keuangan bahan baku yang dipakai untuk memproduksi baju hem SUKA bulan Januari 2018. Dibawah ini adalah Rencana membuat Baju Hem SUKA bulan Januari.

Anggaran Produksi  
CV Sejahtera  
Bulan Januari 2018  
Prduk Keneja SUKA

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| Penjualan               | 3.000 |
| Persediaan akhir barang | 500   |
| Barang yang dibutuhkan  | 3.500 |
| Persediaan awal barang  | 300   |
| Barang yang diproduksi  | 3.200 |

Standar kebutuhan bahan baku untuk membuat 1 kemeja SUKA adalah 2 m kain katun dan 10 buah kancing. Harga kain permeternya adalah Rp 30.000 dan harga 1 buah kancing Rp 1.000.

**Jawab.**

CV Sejahtera  
Anggaran Pemakaian Bahan Baku  
Bulan yang berakhir 31 Januari 2018

|                                    | Kain           | Kancing       |
|------------------------------------|----------------|---------------|
| Jumlah Produksi Barang             | 3.200          | 3.200         |
| Standar kebutuhan barang           | 2              | 10            |
| Jumlah kebut. Brng yang diproduksi | 6.400          | 32.000        |
| Harga bhn baku produksi            | Rp 30.000      | Rp 1.000      |
| Biaya bhn untuk produksi           | Rp 192.000.000 | Rp 32.000.000 |

### C. Anggaran Pembelian Bahan

Anggaran pembelian bahan merupakan anggaran yang disusun untuk mengetahui berapa kebutuhan bahan baku yang dibeli sehingga dapat menghasilkan barang dalam satu periode. Ada beberapa faktor pertimbangan untuk membeli bahan baku, seperti : 1) Informasi yang diperoleh dari anggaran pemakaian bahan baku untuk membeli barang untuk produksi. 2) Jumlah persediaan akhir bahan . 3) Persediaan awal periode bahan.

Contoh pembelian bahan

Merujuk dari contoh soal sebelumnya pada penyusunan anggaran pemakaian bahan baku maka penyusunan anggaran pembelian bahan baku adalah sebagai berikut dengan estimasi jumlah persediaan bahan baku awal untuk kancing 200, kancing 400. Sedangkan persediaan bahan baku akhir untuk kancing 300 dan kain 300

CV Sejahtera  
Anggaran Pembelian Bahan Baku  
Bulan yang berakhir 31 Januari 2018

| Keterangan                         | Kain           | Kancing       |
|------------------------------------|----------------|---------------|
| Jumlah kebut. Brng yang diproduksi | 6.400          | 32.000        |
| Persediaan akhiri Barang           | 300            | 300           |
| Kebutuhan bahan baku               | 6.700          | 32.300        |
| Persediaan awal Barang             | 200            | 400           |
| Jumlah bhn baku yang dibeli        | 6.500          | 29.000        |
| Harga bahan baku                   | Rp 30.000      | Rp 1.000      |
| Biaya bhn untuk produksi           | Rp 195.000.000 | Rp 29.000.000 |

Dari contoh soal diatas maka perusahaan dalam pembelian bahan baku harus mengeluarkan uang sebesar Rp 224.000.000 yang terdiri atas Rp 195.000.000 untuk pembelian kain dan Rp 29.000.000 untuk pembelian kancing.

#### D. Anggaran TKL

Pada umumnya SDM yang terlibat dalam perusahaan dibedakan menjadi 2 jenis yaitu orang yang langsung berhubungan

dengan produksi dan orang yang tidak langsung berhubungan dengan produksi. Contohnya: buruh adalah pekerja langsung untuk pabrik. Pekerja langsung adalah SDM yang keahlian dan ketrampilannya berperan langsung dalam konversi bahan menjadi produk atau jasa yang diberikan ke konsumen. Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang secara tidak langsung terlibat dalam kegiatan produksi.

Biaya yang dikeluarkan dalam membayar upah tenaga kerja langsung masuk dalam anggaran tenaga kerja langsung dalam komponen biaya produksi. Sedangkan biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja tidak langsung masuk dalam biaya overhead. Untuk menyiapkan anggaran tenaga kerja langsung, budgeter melakukan perencanaan tentang taksiran jam kerja dan total biaya untuk periode anggaran mendatang.

Dalam penyusunan anggaran Tenaga kerja diperlukan dat informasi :

1. Kegiatan selama berproduksi
2. Jumlah barang yang siproduksi
3. Standart jam yang digunakan pekerja dalam berproduksi
4. Estimasi per jam honor pekerja langsung

Contoh

CV Sejahtera akan melakukan penyusunan Anggaran Tenaga Kerja Langsung bulan Januari 2018. Informasi yang didapat CV Sejahtera untuk produk kemeja suka adalah sebagai berikut.

CV Sejahtera  
Bulan Januari 2018  
Prduk Hem SUKA

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| Penjualan               | 3.000 |
| Persediaan akhir barang | 500   |
| Barang yang dibutuhkan  | 3.500 |
| Persediaan awal barang  | 300   |
| Barang yang diproduksi  | 3.200 |

Kegiatan Produksi Kemeja SUKA dilakukan oleh:

- a. Bagian Penjahitan

Kebutuhan Waktu dalam pembuatan 1 hem adalah 6 menit.  
Honor penjahitan Rp. 5.000 per jam

b. Bagian Pengemasan

Memerlukan waktu 3 menit untuk mengemas 1 kemeja. Honor pegawai Rp 3.000 per jam.

**Jawab.**

Sebelum kita membuat anggaran Tenaga Kerja Langsung terlebih dahulu kita mencari berapa standart penggunaan jam Tenaga kerja langsung. Berhubung dalam soal dinyatakan dalam menit maka terlebih dahulu harus dirubah kedalam jam.

Untuk bagian Penjahitan = 6 menit = 0.1 jam

Untuk Bagian Pengemasan = 3 menit = 0,05 jam

Anggaran Tenaga Kerja Langsung  
CV Sejahtera  
Bulan Januari 2018  
Puduk Baju Hem SUKA

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| <b>Bagian Penjahitan</b>      |             |
| Produksi                      | 3.200       |
| Standart jam TKL              | 0,1         |
| Jumlah TKL yang dibutuhkan    | 320         |
| Honor perjam                  | Rp 5.000    |
| Anggaran BTKL bag penjahitan  | Rp1.600.000 |
| <b>Bagian Pengemasan</b>      |             |
| Produksi                      | 3.200       |
| Standart Jan TKL              | 0,05        |
| Jumlah TKL yang dibutuhkan    | 160         |
| Honor perjam                  | Rp 3.000    |
| Anggaran BTKL bag. Pengemasan | Rp 480.000  |
| BTKL keseluruhan              | Rp2.080.000 |

**E. Anggaran Biaya Overhead Produksi**

Tiga komponen yang dimiliki oleh Perusahaan manufaktur dalam biaya produksi, yaitu :

1. BB,
2. B TKL, dan
3. BOP

Biaya overhead produksi (*factory overhead* - FOH) adalah biaya diluar produksi dimana biaya tersebut tidak terkait langsung dalam produksi. Contoh BOP adalah biaya penolong, , honorupah mandor, petugas pengawas bagian produksi, biaya listrik dan air, biaya penyusutan, dll.

Penggolongan BOP berdasarkan perilaku biaya, yaitu biaya tetap, biaya tidak tetap/variabel dan biaya semivariabel.

**Biaya variabel** (*variable cost*)/biaya tidak tetap adalah Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berdasarkan pada kegiatan yang dilakukan dalam unit produksi. Biaya ini akan berubah-ubah seiring dengan perubahan yang terjadi pada *cost object*. *Cost object* adalah unit produksi atau aktivitas dimana biaya dihitung dan dikumpulkan. Jadi, semakin tinggi jumlah barang yang diproduksi maka semakin tinggi biaya variabelnya.

**Biaya tetap** (*fixed cost*) adalah Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara tetap sampai kapasitas produksi. Contoh BOP adalah biaya penyusutan untuk mesin yang digunakan dalam produksi. Misalnya, biaya penyusutan mesin per tahun adalah Rp. 20.000.000 dengan normal produksi sebesar 10.000 unit per tahun. Sepanjang tidak melebihi kapasitas normal dalam memproduksi maka biaya penyusutan mesin untuk produksi tetap sebesar Rp. 20.000.000.

**Biaya semivariabel** (*semivariable cost*) termasuk dalam biaya biaya tetap dan biaya tidak tetap/variabel. Contoh : Biaya listrik karena biaya listrik memiliki komponen biaya tetap (berupa biaya abonemen) dan biaya variabel berupa biaya pemakaian listrik selama dipakai untuk perusahaan beroperasi.. Jika pemakaian sering, maka biaya yang ditanggung perusahaan besar.

Pada saat melakukan penyusunan anggaran BOP, hal-hal yang perlu ditentukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut.

1. Pengeluaran BOP tergantung dari Jumlah produksi.
  2. Meskipun perusahaan tidak melakukan produksi maka perusahaan harus tetap menganggarkan untuk biaya sewa mesin, biaya gaji tenaga mandor, satpam bagian produksi dll.
  3. Penganggaran biaya overhead variabel perusahaan, misalnya biaya bahan bakar mesin pabrik.
  4. Menganggarkan BOP yang termasuk dalam biaya tetap dan biaya tidak tetap/variabel (semivariabel), seperti biaya Iklan, listrik dll.
- Penyusunan anggaran BOP yang baik dapat menunjang kinerja produksi perusahaan.

### Contoh

Informasi yang diperlukan CV Sejahtera untuk menyusun anggaran biaya overhead produksi bulan Januari 2018 . Anggaran produksi Baju Hem SUKA untuk bulan Januari 2018 adalah sebagai berikut.

| Anggaran Produksi<br>CV Sejahtera<br>Periode Januari 2018<br>Kemeja SUKA |       |
|--|-------|
| Penjualan (unit)   | 3.000 |
| Persediaan Akhir Barang  | 500   |
| Barang Yang Dibutuhkan   | 3.500 |
| Persediaan Barang Awal   | 300   |
| Tingkat produksi   | 3.200 |

Dalam memproduksi Baju hem SUKA dikerjakan oleh.

#### 1. Bagian Penjahitan

Membutuhkan Waktu 6 menit untuk 1 Baju hem. Honor penjahitan Rp. 5.000 per jam.

#### 2. Bagian Pengemasan

Memerlukan waktu 3 menit untuk mengemas 1 kemeja. Honor pegawai Rp 3.000 per jam..

Diperkirakan perusahaan pada Januari 2018 Mengeluarkan BOP.

- a. Gaji Mandor produksi sebesar Rp. 6.000.000 per bulan. Biaya gaji

- tersebut dialokasikan ke Bagian Penjahitan dan Bagian Pengemasan.
- b. Berdasarkan jumlah mesin, Pengalokasian Biaya perawatan mesin sebesar Rp. 1.000.000 per bulan. pada bagian Penjahitan dan Bagian Pengemasan. Biaya variabel untuk perawatan mesin kedua bagian sebesar Rp. 1.000 per jam.
  - c. Berdasarkan luas bangunan, Biaya sewa pabrik setiap bagian sebesar Rp. 5.000.000 per bulan
  - d. Biaya listrik yang bersifat variabel untuk setiap pemakaian mesin per jam adalah Rp. 3.000. Tinggi atau rendahnya biaya listrik untuk setiap Bagian ditentukan oleh waktu pemakaian mesin. Biaya listrik yang bersifat tetap sebesar Rp. 4.000.000 dialokasikan ke Bagian Penjahitan dan Bagian Pengemasan dengan proporsi 60% dan 40%.
  - e. Biaya asuransi tetap pegawai pabrik sebesar Rp. 4.000.000 per bulan dialokasikan ke dua Bagian berdasarkan biaya tenaga kerja langsung per Bagian per bulannya.

Berikut ini adalah tabel yang diperlukan untuk mengalokasikan biaya overhead untuk Bagian Penjahitan dan Pengemasan bulan Januari 2018.

|                             | <b>Bagian Penjahitan</b> | <b>Bagian Pengemasan</b> |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Jumlah Mesin                | 5                        | 15                       |
| Jumlah Jam Mesin            | 1.000                    | 2.000                    |
| Jumlah Luas Pabrik          | 1.000 m                  | 2.000 m                  |
| Biaya Tenaga Kerja Langsung | Rp. 1.380.000            | Rp. 552.000              |

### **Jawab**

Terlebih dahulu mengalokasikan biaya gaji mandor produksi secara merata untuk Bagian Penjahitan dan Pengemasan. Biaya gaji yang dibebankan ke Bagian penjahitan dan pengemasan masing-masing sebesar Rp. 3.000.000 =  $(Rp. 6.000.000 \div 2)$ .

Mengalokasikan biaya perawatan mesin tetap ke Bagian Penjahitan dan Bagian Pengemasan berdasarkan jumlah mesin yang ada di setiap departemen.

$$\text{Alokasi untuk Bagian Penjahitan} = \frac{5}{20} \times \text{Rp. 3.000.000}$$

$$= \text{Rp. 750.000}$$

$$\text{Alokasi untuk Bagian Pengemasan} = \frac{15}{20} \times \text{Rp. 3.000.000}$$

$$= \text{Rp. 2.250.000}$$

Kemudian, menghitung biaya variabel perawatan mesin untuk kedua Bagian (Biaya perawatan variabel X jumlah jam mesin) :

$$\text{Bagian Penjahitan} = \text{Rp 1.000} \times 1.500 = \text{Rp 1.500.000}$$

$$\text{Bagian Pengemasan} = \text{Rp 1.000} \times 2.000 = \text{Rp 2.000.000}$$

| <b>Anggaran BOP<br/>CV Sejahtera<br/>Januari 2018</b> |                   |                    |              |
|---|-------------------|--------------------|--------------|
|   | <b>B Variabel</b> | <b>Biaya Tetap</b> | <b>Total</b> |
| <b>Bagian Penjahitan</b>                              |                   |                    |              |
| Gaji Supervisor                                       |                   | 2.000.000          | 2.000.000    |
| Perawatan Mesin                                       | 1.500.000         | 750.000            | 2.250.000    |
| Sewa Pabrik   |                   |                    |              |
| Listrik   |                   |                    |              |
| Asuransi  |                   |                    |              |
| <b>Total</b>  |                   |                    |              |
|   | <b>B Variabel</b> | <b>Biaya Tetap</b> | <b>Total</b> |
| <b>Bagian Pengemasan</b>                              |                   |                    |              |
| Gaji Supervisor                                       |                   | 2.000.000          | 2.000.000    |
| Perawatan Mesin                                       | 2.000.000         | 2.250.000          | 4.250.000    |
| Sewa Pabrik   |                   |                    |              |
| Biaya Listrik   |                   |                    |              |
| Biaya Asuransi  |                   |                    |              |
| <b>Total</b>  |                   |                    |              |

#### Langkah 4

Mengalokasikan biaya sewa pabrik tetap ke Departemen Penjahitan dan Pengemasan berdasarkan luas setiap departemen. Alokasi untuk:

$$\begin{aligned} \text{Departemen Penjahitan} &= \frac{1.000}{3.000} \times \text{Rp. } 3.000.000 \\ &= \text{Rp. } 1.000.000 \\ \text{Departemen Pengemasan} &= \frac{2.000}{3.000} \times \text{Rp. } 3.000.000 \\ &= \text{Rp. } 2.000.000 \end{aligned}$$

| <b>Anggaran BOP<br/>CV Sejahtera<br/>Januari 2018</b> |                   |                    |              |
|---|-------------------|--------------------|--------------|
|   | <b>B Variabel</b> | <b>Biaya Tetap</b> | <b>Total</b> |
| <b>Bagian Penjahitan</b>                              |                   |                    |              |
| Gaji Mandor   |                   | 2.000.000          | 2.000.000    |
| Biaya Perawatan Mesin                                 | 1.500.000         | 750.000            | 2.250.000    |
| Biaya Sewa Pabrik                                     |                   | 1.000.000          | 1.000.000    |
| Biaya Listrik   |                   |                    |              |
| Biaya Asuransi  |                   |                    |              |
| <b>Total</b>  |                   |                    |              |
|   | <b>B Variabel</b> | <b>Biaya Tetap</b> | <b>Total</b> |
| <b>Bagian Pengemasan</b>                              |                   |                    |              |
| Gaji Mandor   |                   | 2.000.000          | 2.000.000    |
| Biaya Perawatan Mesin                                 | 2.000.000         | 2.250.000          | 4.250.000    |
| Biaya Sewa Pabrik                                     |                   | 2.000.000          | 2.000.000    |
| Biaya Listrik   |                   |                    |              |
| Biaya Asuransi  |                   |                    |              |
| <b>Total</b>  |                   |                    |              |

**Langkah 5**

Mengalokasikan biaya listrik tetap ke Departemen Penjahitan dan Pengemasan. Alokasi untuk :

Departemen Penjahitan = 60% x Rp. 3.000.000  
 = Rp. 1.800.000  
 Departemen Pengemasan = 40% x Rp. 3.000.000  
 = Rp. 1.200.000

Menghitung biaya listrik variabel untuk Departemen Penjahitan dan Pengemasan.

Departemen Penjahitan = Rp. 3.000 x Rp. 1.500  
 = Rp. 4.500.000  
 Departemen Pengemasan = Rp. 3.000 x Rp. 2.000  
 = Rp. 6.000.000

| <b>Anggaran BOP<br/>CV Sejahtera<br/>Januari 2018</b> |                   |                    |              |
|---|-------------------|--------------------|--------------|
|   | <b>B Variabel</b> | <b>Biaya Tetap</b> | <b>Total</b> |
| <b>Bagian Penjahitan</b>                              |                   |                    |              |
| Gaji Mandor   |                   | 2.000.000          | 2.000.000    |
| Biaya Perawatan Mesin                                 | 1.500.000         | 750.000            | 2.250.000    |
| Biaya Sewa Pabrik                                     |                   | 1.000.000          | 1.000.000    |
| Biaya Listrik   | 4.500.000         | 1.800.000          | 6.300.000    |
| Biaya Asuransi  |                   |                    |              |
| <b>Total</b>  |                   |                    |              |
|   | <b>B Variabel</b> | <b>Biaya Tetap</b> | <b>Total</b> |
| <b>Departemen Pengemasan</b>                          |                   |                    |              |
| Gaji Mandor   |                   | 2.000.000          | 2.000.000    |
| Biaya Perawatan Mesin                                 | 2.000.000         | 2.250.000          | 4.250.000    |
| Biaya Sewa Pabrik                                     |                   | 2.000.000          | 2.000.000    |
| Biaya Listrik   | 6.000.000         | 1.200.000          | 7.200.000    |
| Biaya Asuransi  |                   |                    |              |
| <b>Total</b>  |                   |                    |              |

### Langkah 6

Mengalokasikan biaya asuransi tenaga kerja ke Departemen Penjahitan dan Pengemasan. Alokasi untuk :

$$\begin{aligned} \text{Departemen Penjahitan} &= \frac{1.380.000}{1.932.000} \times \text{Rp. } 4.000.000 \\ &= \text{Rp. } 2.857.140 \text{ (dibulatkan)} \\ \text{Departemen Pengemasan} &= \frac{552.000}{1.932.000} \times \text{Rp. } 4.000.000 \\ &= \text{Rp. } 1.142.860 \text{ (dibulatkan)} \end{aligned}$$

| <b>Anggaran BOP<br/>CV Sejahtera<br/>Januari 2018</b> |                   |                    |              |
|---|-------------------|--------------------|--------------|
|   | <b>B Variabel</b> | <b>Biaya Tetap</b> | <b>Total</b> |
| <b>Bagian Penjahitan</b>                              |                   |                    |              |
| Gaji Mandor   |                   | 2.000.000          | 2.000.000    |
| Biaya Perawatan Mesin                                 | 1.500.000         | 750.000            | 2.250.000    |
| Biaya Sewa Pabrik                                     |                   | 1.000.000          | 1.000.000    |
| Biaya Listrik   | 4.500.000         | 1.800.000          | 6.300.000    |
| Biaya Asuransi  |                   | 2.857.140          | 2.857.140    |
| <b>Total</b>  |                   |                    |              |
|   | <b>B Variabel</b> | <b>Biaya Tetap</b> | <b>Total</b> |
| <b>Departemen Pengemasan</b>                          |                   |                    |              |
| Gaji Mandor   |                   | 2.000.000          | 2.000.000    |
| Biaya Perawatan Mesin                                 | 2.000.000         | 2.250.000          | 4.250.000    |
| Biaya Sewa Pabrik                                     |                   | 2.000.000          | 2.000.000    |
| Biaya Listrik   | 6.000.000         | 1.200.000          | 7.200.000    |
| Biaya Asuransi  |                   | 1.142.860          | 1.428.570    |
| <b>Total</b>  |                   |                    |              |

## Langkah 7

Menjumlah seluruh BOP sesuai dengan kolom yang ada.

| <b>Anggaran BOP<br/>CV Sejahtera<br/>Januari 2018</b> |                   |                    |                   |
|---|-------------------|--------------------|-------------------|
|   | <b>B Variabel</b> | <b>Biaya Tetap</b> | <b>Total</b>      |
| <b>Bagian Penjahitan</b>                              |                   |                    |                   |
| Gaji Mandor   |                   | 2.000.000          | 2.000.000         |
| Biaya Perawatan Mesin                                 | 1.500.000         | 750.000            | 2.250.000         |
| Biaya Sewa Pabrik                                     |                   | 1.000.000          | 1.000.000         |
| Biaya Listrik   | 4.500.000         | 1.800.000          | 6.300.000         |
| Biaya Asuransi  |                   | 2.857.140          | 2.857.140         |
| <b>Total</b>  | <b>6.000.000</b>  | <b>8.407.140</b>   | <b>14.407.140</b> |
|   | <b>B Variabel</b> | <b>Biaya Tetap</b> | <b>Total</b>      |
| <b>Bagian Pengemasan</b>                              |                   |                    |                   |
| Gaji Mandor   |                   | 2.000.000          | 2.000.000         |
| Biaya Perawatan Mesin                                 | 2.000.000         | 2.250.000          | 4.250.000         |
| Biaya Sewa Pabrik                                     |                   | 2.000.000          | 2.000.000         |
| Biaya Listrik   | 6.000.000         | 1.200.000          | 7.200.000         |
| Biaya Asuransi  |                   | 1.142.860          | 1.428.570         |
| <b>Total</b>  | <b>8.000.000</b>  | <b>8.592.860</b>   | <b>16.592.860</b> |
| <b>Total BOP</b>                                      |                   |                    | <b>31.000.000</b> |

Total BOP bulan Januari 2018 adalah Rp. **31.000.000** dimana Sebesar Rp. **14.407.140** untuk bagian Penjahitan, sedangkan Rp. **16.592.860** dianggarkan untuk Departemen Pengemasan.

## F. Anggaran Biaya Produksi

Tempat menampung seluruh perkiraan biaya produksi yang sudah ditentukan dan dihitung dalam anggaran pemakaian BB, anggaran pemakaian TKL, dan anggaran BOP.

Contoh

Dasar untuk menyusun Anggaran biaya produksi CV Sejahtera memerlukan data informasi tentang anggaran produksinya bulan Januari 2018.

| <b>Anggaran Produksi</b><br><b>CV. Sejahtera</b><br><b>Bulan Januari 2018</b><br><b>Nama Produk : Baju Hem SUKA</b> |       |
|---|-------|
| Penjualan (unit)  | 2.000 |
| Persediaan Barang Akhir   | 500   |
| Kebutuhab Barang  | 2.500 |
| Persediaan Awal Barang  | 200   |
| Barang yang diproduksi  | 2.300 |

Penyusunan anggaran pemakaian BB, anggaran TKL, dan anggaran BOP untuk bulan Januari 2018 sbb:.

| <b>CV Sejahtera</b><br><b>Anggaran Pemakaian BB</b><br><b>31 Januari 2018</b> |                |                |
|---|----------------|----------------|
|   | <b>Kain</b>    | <b>Kancing</b> |
| Jumlah Produksi Barang  | 3.200          | 3.200          |
| Standar kebutuhan barang  | 2              | 10             |
| Jumlah kebut. Brng yang diproduksi  | 6.400          | 32.000         |
| Harga bhn baku produksi   | 30.000         | 1.000          |
| Biaya bhn untuk produksi  | Rp 192.000.000 | Rp 32.000.000  |

| <b>CV. Sejahtera</b><br><b>Anggaran TKL</b><br><b>31 Januari 2018</b><br><b>Baju Hem SUKA</b> |  |
|---|--|
| Bagian Penjahitan   |  |

|   |                  |
|---|------------------|
| Produksi  | 3.200            |
| Standar penggunaan jam TKL                              | 0,1              |
| Jumlah jam TKL  | 320              |
| Upah per jam  | 5.000            |
| Anggaran biaya tenaga kerja langsung Dept. Penjahitan   | 1.600.000        |
|   |                  |
| Bagian Pengemasan                                       |                  |
| Jumlah produksi   | 3.200            |
| Standar penggunaan jam tenaga kerja langsung            | 0,05             |
| Jumlah jam tenaga kerja langsung                        | 160              |
| Upah per jam  | 3.000            |
| Anggaran biaya tenaga kerja langsung Bagian. Pengemasan | 480.000          |
|   |                  |
| <b>Total Biaya Tenaga Kerja Langsung</b>                | <b>2.080.000</b> |

| <b>Anggaran BOP<br/>PT Sejahtera<br/>Untuk Periode Januari 2018</b> |                   |                    |                   |
|---|-------------------|--------------------|-------------------|
|   | <b>B Variabel</b> | <b>Biaya Tetap</b> | <b>Total</b>      |
| <b>Bagian Penjahitan</b>  |                   |                    |                   |
| Gaji Mandor   |                   | 2.000.000          | 2.000.000         |
| Biaya Perawatan Mesin   | 1.500.000         | 750.000            | 2.250.000         |
| Biaya Sewa Pabrik   |                   | 1.000.000          | 1.000.000         |
| Biaya Listrik   | 4.500.000         | 1.800.000          | 6.300.000         |
| Biaya Asuransi  |                   | 2.857.140          | 2.857.140         |
| <b>Total</b>  | <b>6.000.000</b>  | <b>8.407.140</b>   | <b>14.407.140</b> |
|   | <b>B Variabel</b> | <b>Biaya Tetap</b> | <b>Total</b>      |
| Bagian Pengemasan   |                   |                    |                   |
| Gaji Mandor   |                   | 2.000.000          | 2.000.000         |
| Biaya Perawatan Mesin   | 2.000.000         | 2.250.000          | 4.250.000         |
| Biaya Sewa Pabrik   |                   | 2.000.000          | 2.000.000         |
| Biaya Listrik   | 6.000.000         | 1.200.000          | 7.200.000         |
| Biaya Asuransi  |                   | 1.142.860          | 1.428.570         |

|              |                  |                  |                   |
|--------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Total</b> | <b>8.000.000</b> | <b>8.592.860</b> | <b>16.592.860</b> |
|--------------|------------------|------------------|-------------------|

### **Pertama**

Membuat format anggaran biaya produksi seperti tabel dibawah ini.

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Anggaran Biaya Produksi<br/>CV. Sejahtera<br/>Untuk Periode Januari 2018</b> |  |  |
| <b>Biaya Bahan Baku</b>   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
| <b>Biaya Tenaga Kerja Langsung</b>  |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
| <b>Biaya Overhead Produksi</b>  |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
| <b>Total Biaya Produksi</b>   |  |  |

### **Kedua**

Memasukkan biaya pemakaian bahan baku Januari 2018 untuk setiap jenis bahan baku yang digunakan dalam proses produksi barang jadi. Kemudian, jumlahkan seluruh biaya pemakaian bahan baku. Untuk PT Berkah Abadi Jaya, bahan bakunya adalah Kain dan Kancing.

Angka yang dimasukkan ke dalam anggaran biaya produksi diambil dari anggaran pemakaian bahan baku yang telah disusun sebelumnya

|   |             |             |
|---|-------------|-------------|
| <b>Anggaran Biaya Produksi<br/>CV. Sejahtera<br/>Untuk Periode Januari 2018</b> |             |             |
| <b>BB</b>   |             |             |
| Kain  | 192.000.000 |             |
| Kancing   | 32.000.000  |             |
|   |             | 224.000.000 |
| <b>BTKL</b>   |             |             |
|   |             |             |

|                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| <b>BOP</b>                  |  |  |
|                             |  |  |
| <b>Total Biaya Produksi</b> |  |  |

### Ketiga

BTKL bulan Januari 2018 untuk setiap Departemen Produksi yang ada di perusahaan. Kemudian, menjumlahkan seluruh biaya tenaga kerja langsung di seluruh Bagian Produksi yang ada di perusahaan. Untuk PT. Sejahtera, Bagian Produksi yang ada adalah Bagian Penjahitan dan Pengemasan. Angka yang dimasukkan ke dalam anggaran biaya produksi diambil dari anggaran biaya tenaga kerja langsung yang telah disusun sebelumnya.

|  |             |             |
|--|-------------|-------------|
| <b>Anggaran Biaya Produksi<br/>CV. Sejahtera<br/>31 Januari 2018</b> |             |             |
| <b>Biaya BB</b>  |             |             |
| Kain   | 192.000.000 |             |
| Kancing  | 32.000.000  |             |
| <b>Total Pemakaian BB</b>  |             | 224.000.000 |
| <b>BTKL</b>  |             |             |
| Bagian Penjahitan  | 1.600.000   |             |
| Bagian Pengemasan  | 480.000     |             |
| <b>Total BTKL</b>  |             | 2.080.000   |
| <b>BOP</b>   |             |             |
|  |             |             |
| <b>Total Biaya Produksi</b>  |             |             |

### Keempat

Memasukkan biaya overhead produksi CV Sejahtera untuk bulan Januari

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Anggaran Biaya Produksi<br/>CV Sejahtera<br/>31 Januari 2018</b> |  |  |
| <b>BB</b>   |  |  |

|   |             |                    |
|---|-------------|--------------------|
| Kain                                    | 192.000.000 |                    |
| Kancing                                 | 32.000.000  |                    |
| <b>Total Pemakaian BB</b>               |             | <b>224.000.000</b> |
| <b>BTKL</b>                             |             |                    |
| Bagian Penjahitan                       | 1.600.000   |                    |
| Bagian Pengemasan                       | 480.000     |                    |
| <b>Total BBTCL</b>                      |             | <b>2.080.000</b>   |
| <b>Biaya Overhead Produksi</b>          |             |                    |
| Bagian Penjahitan                       | 16.471.430  |                    |
| Bagian Pengemasan                       | 18.528.570  |                    |
| <b>Subtotal Biaya Overhead Produksi</b> |             | <b>31.000.000</b>  |
| <b>Total Biaya Produksi</b>             |             |                    |

### Langkah 5

Menyelesaikan penyusunan anggaran biaya produksi dengan menjumlahkan subtotal biaya pemakaian bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead produksi.

|   |             |                    |
|---|-------------|--------------------|
| <b>Anggaran Biaya Produksi<br/>CV.Sejahtera<br/>31 Januari 2018</b> |             |                    |
| <b>Biaya Bahan Baku</b>   |             |                    |
| Kain  | 184.000.000 |                    |
| Kancing   | 27.600.000  |                    |
| <b>Subtotal Biaya Pemakaian Bahan Baku</b>                          |             | <b>224.000.000</b> |
| <b>Biaya Tenaga Kerja Langsung</b>                                  |             |                    |
| Departemen Penjahitan   | 1.380.000   |                    |
| Departemen Pengemasan   | 552.000     |                    |

|   |            |                    |
|---|------------|--------------------|
| <b>Subtotal Biaya Tenaga Kerja Langsung</b> |            | <b>2.080.000</b>   |
| <b>Biaya Overhead Produksi</b>              |            |                    |
| Departemen Penjahitan                       | 14.407.140 |                    |
| Departemen Pengemasan                       | 16.592.860 |                    |
| <b>Subtotal Biaya Overhead Produksi</b>     |            | <b>31.000.000</b>  |
| <b>Total Biaya Produksi</b>                 |            | <b>257.080.000</b> |

### HARGA POKOK PRODUKSI

Setelah anggaran biaya produksi disusun, harga pokok untuk memproduksi s< unit produk (harga pokok produksi) dapat ditentukan dengan membagi total biaya produksi dengan jumlah produksi yang dianggarkan.

Untuk PT Berkah Abadi Jaya, total biaya produksi adalah Rp 247.922.000 jumlah produksi yang dianggarkan adalah 2.300 unit. Jadi, harga pokok prod setiap unit produk adalah Rp 247.922.000 / 2.300 unit = Rp 107.792,17 per unit.

### Latihan Soal

1. PT Papan Indah adalah sebuah perusahaan produsen celan pria yang ada di Jakarta. Di akhir tahun 2019, manajemen perusahaan menyediakan beberapa data yang digunakan untuk menyusun anggaran produksi tersebut untuk 6 bulan pertahun. 2010. Data itu berisi :

|                   |          |         |
|-------------------|----------|---------|
| Proyeksi pejualan | Januari  | 45.000  |
|                   | Pebruari | 48.000  |
|                   | Maret    | 48.000  |
|                   | April    | 42.000  |
|                   | Mei      | 42.000  |
|                   | Juni     | 30.000  |
|                   | Total    | 249.000 |

Sedangkan sejumlah persediaan pada awal Januari 2020 diperkirakan sebesar 20.000 unit dan pada akhirnya Juni 2020 yang diinginkan adalah sebesar 11.000 unit. Berdasarkan data tersebut, buatlah anggaran produksi PT Papan Indah untuk 6 bulan pertama tahun 2020 menggunakan a. Metode produksi Stabil, b. Metode persediaan Stabil.

2. Tarif dasar apa sajakah yang dapat di gunakan untuk menyusun anggaran BTKL Jelaskan!

### **Daftar Pustaka**

Adisaputro dan Asri. 2016. *Anggaran Perusahaan Buku 1*. Yogyakarta : BPFE

Sasongko dan Parulian, 2014. *Anggaran*. Salemba Empat

## **BAB VI**

### **PERENCANAAN ANGGARAN INVESTASI**

#### **Capaian Pembelajaran (CP)**

5. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Investasi
6. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Investasi
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Investasi
4. Mahasiswa mampu dan mengetahui Sumber Dana Investasi

#### **A. Pendahuluan**

Untuk menjalankan berbagai aktivitas usaha dalam rangka menghasilkan produk yang akan dijual dijadikan sumber pendapatan perusahaan, diperlukan seperangkat barang yang akan digunakan dalam proses produktif tersebut. Berbagai barang tersebut terdiri dari kendaraan, bangunan, mesin-mesin, tanah, komputer, printer, dan sebagainya. Barang-barang tersebut dibeli oleh perusahaan bukan untuk diperjualbelikan, tetapi digunakan untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Untuk memperoleh dan memiliki barang-barang produktif tersebut diperlukan sejumlah dana di luar kegiatan operasional. Dan aktivitas untuk membeli barang-barang produktif tersebut disebut sebagai investasi.

Investasi yang akan dilakukan perusahaan akan berpengaruh langsung terhadap kelancaran dan kelangsungan aktivitas operasional harian perusahaan. Perusahaan yang telah merencanakan untuk memproduksi pada kapasitas tertentu, memerlukan seperangkat alat pendukung yang mampu menunjang rencana kerja tersebut. Perusahaan memerlukan mesin-mesin, gedung, kendaraan dan peralatan lain yang mampu merealisasikan rencana yang telah ditetapkan. Jika barang-barang produktif yang dimiliki perusahaan tidak mampu menghasilkan produk pada tingkat kapasitas yang direncanakan, perusahaan perlu merencanakan

membeli barang-barang yang mampu mewujudkan rencana kerja tersebut.

Anggaran investasi adalah rencana perusahaan di dalam suatu periode tertentu untuk membeli sejumlah barang yang akan digunakan di dalam proses produktif perusahaan di dalam jangka panjang.

## **B. Ciri Ciri Anggarn Investasi**

Anggaran investasi yang dimiliki perusahaan berbeda dengan anggaran biaya operasional biasa. Anggaran biaya operasional biasa akan habis pada suatu periode tertentu saja. Sedangkan anggaran investasi memiliki dampak dan manfaat jangka panjang. Pengeluaran investasi memiliki beberapa ciri yang membedakannya dari anggaran biaya operasional. Ciri-ciri anggaran investasi adalah sebagai berikut:

### **1. Dana yang dikeluarkan akan terikat untuk jangka panjang**

Pembelian barang dagangan suatu perusahaan akan segera memberikan pengembalian uang masuk bagi perusahaan begitu barang dagangan tersebut terjual kepada pelanggan. Pembayaran biaya tenaga kerja pun akan segera memberikan pengembalian bagi perusahaan begitu perusahaan mampu menjual produknya. Seluruh pengeluaran biaya operasional semacam itu umumnya segera memberikan pengembalian bagi perusahaan di dalam waktu kurang dari satu tahun. Tetapi pengeluaran dana investasi akan memiliki keterikatan jangka panjang. Dana yang digunakan untuk membeli sebuah mesin misalnya, akan kembali secara berangsur sebesar biaya penyusutan tahunan. Itu berarti, dana yang digunakan untuk investasi akan kembali kepada perusahaan sepanjang umur ekonomis aktiva tetap tersebut.

### **2. Investasi memerlukan dana yang cukup besar**

Berbeda dengan pengeluaran biaya operasional yang memiliki manfaat satu periode saja, pengeluaran untuk investasi akan memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan, sehingga biasanya berdampak pada jumlah dana yang diperlukan untuk

investasi tersebut. Dana untuk investasi biasanya diperlukan dalam jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan pengeluaran biaya operasional reguler.

### **3. Investasi yang dilakukan menyangkut harapan terhadap hasil penjualan**

Perusahaan bersedia mengeluarkan dana dalam jumlah yang cukup besar dan baru akan kembali dalam jangka panjang, tentunya karena dipicu oleh berbagai hal. Tetapi apapun pemicu spesifiknya, secara umum penyebab perusahaan berinvestasi karena adanya harapan terhadap peningkatan perolehan pendapatan di masa mendatang. Tanpa adanya harapan tersebut, perusahaan tidak akan bersedia melakukan investasi.

### **4. Kesalahan dalam pengambilan keputusan investasi akan berakibat jangka panjang.**

Karena investasi memerlukan dana yang cukup besar dan jangka waktu pengembaliannya jangka panjang, maka keputusan investasi pasti memiliki dampak jangka panjang. Baik keputusan investasi yang benar maupun keputusan salah akan memiliki dampak jangka panjang. Karena itu membuat keputusan investasi harus melalui pertimbangan yang matang, agar dampaknya, khususnya dampak negatifnya, dapat terantisipasi.

## **C. Jenis - jenis Investasi**

Investasi yang direncanakan perusahaan memiliki berbagai latar belakang penyebab. Satu perusahaan dengan perusahaan lain memiliki alasan berbeda pada saat melakukan investasi. Tetapi secara umum, investasi yang dilakukan perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa alasan, yaitu :

### **1. Investasi penggantian**

Jika suatu perusahaan telah memiliki seperangkat alat produksi yang telah digunakan beberapa tahun, akhirnya perusahaan akan sampai juga pada akhir umur ekonomis dan umur teknis alat produksi tersebut. Umur ekonomis alat produksi berarti manfaat yang diperoleh dari penggunaan suatu aktiva sudah tidak sesuai dengan biaya yang dikeluarkan. Umur teknis berarti

menurut perhitungan teknis alat tersebut memang sudah tidak dapat dipergunakan lagi untuk memproduksi. Jika perusahaan menghadapi situasi semacam itu, maka perusahaan harus mengalokasikan sejumlah dana untuk mengganti alat produksi yang sudah tidak dapat dipergunakan lagi tersebut.

## **2. Investasi penambahan kapasitas**

Perusahaan yang mengalami pertumbuhan penjualan dari waktu ke waktu, pasti memerlukan alat produksi yang mendukung pertumbuhan penjualan tersebut. Mempergunakan alat produksi yang dimiliki secara maksimal dapat terus diupayakan perusahaan selama kapasitas produksi dari alat produksi tersebut masih di bawah kebutuhan penjualan perusahaan. Tetapi jika pertumbuhan penjualan yang dialami perusahaan lebih tinggi dari kapasitas produksi yang dimiliki, perusahaan memerlukan peralatan produksi yang memiliki kapasitas yang lebih tinggi dari yang telah dimiliki. Berarti perusahaan harus membeli peralatan produksi baru yang sesuai dengan kapasitas produksi yang diperlukan.

## **3. Investasi penambahan jenis produk baru**

Pertumbuhan penjualan dan bisnis suatu perusahaan sering kali tidak selalu melalui penjualan satu jenis produk saja. Pertumbuhan penjualan dapat terjadi melalui penjualan jenis produk baru yang sebelumnya belum diproduksi. Atau karena perusahaan melihat peluang baru di dalam celah usaha. Hal itu mengakibatkan perusahaan memerlukan peralatan produksi baru, yang belum dimiliki sebelumnya.

## **4. Investasi lain-lain**

Terdapat berbagai kemungkinan yang dapat dijadikan alasan bagi perusahaan untuk melakukan investasi baru di luar tiga alasan yang dibahas di atas. Tetapi pada intinya, berbagai peluang usaha dan harapan pertumbuhan usaha yang dilihat oleh perusahaan akan memicu terjadinya investasi pada berbagai peralatan produksi.

# **D. Menilai Kelayakan Investasi**

Terdapat beberapa alasan mengapa sebuah perusahaan harus berinvestasi, tetapi pada dasarnya karena dipicu oleh harapan memperoleh pendapatan yang lebih besar di masa depan. Karena berinvestasi memerlukan dana yang lebih besar dibandingkan pengeluaran noninvestasi dan memiliki dampak jangka panjang, maka dalam proses membuat anggaran investasi diperlukan beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan sebelum keputusan investasi dibuat. Tetapi secara umum terdapat dua hal yang perlu dipertimbangkan pada saat membuat anggaran investasi, yaitu :

1. Arus kas keluar bersih (*net outflow of cash*), yaitu jumlah dana yang diperlukan untuk investasi tertentu. Jumlah arus kas keluar bersih tersebut merupakan jumlah bersih investasi. Artinya, jika suatu investasi berupa penggantian aktiva tetap tertentu melalui pembelian aktiva tetap baru yang disertai dengan penjualan aktiva tetap lama, maka yang disebut sebagai arus kas keluar bersih adalah harga perolehan aktiva tetap baru dikurangi dengan harga jual aktiva tetap lama. Misalnya, suatu perusahaan membeli mesin baru seharga Rp 800.000.000 dan menjual mesin lama seharga Rp 125.000.000, maka jumlah arus kas keluar bersih adalah sebesar Rp 675.000.000 (investasi bersih = 800.000.000 - 125.000.000).
2. Aliran kas masuk bersih tahunan (*net annual inflows of cash*), yaitu kas masuk yang berasal dari investasi baru tersebut, atau yang biasa disebut *proceeds*. *Proceeds* adalah keuntungan bersih sesudah pajak ditambah dengan biaya penyusutan. *Proceeds* tersebut dapat diketahui dengan melihat anggaran laba yang dibuat perusahaan untuk beberapa tahun ke depan. Jumlah laba usaha bersih di dalam anggaran laba tersebut ditambah dengan biaya penyusutan tahunan yang tercantum. Jumlah biaya penyusutan tahunan tersebut merupakan pengembalian dari jumlah dana yang telah diinvestasikan di dalam aktiva tersebut.

Setelah diketahui arus kas keluar bersih dan arus kas masuk bersih dari suatu investasi baru, maka perusahaan dapat melakukan penilaian kelayakan investasi tersebut. Terdapat beberapa metode

yang dapat digunakan untuk menilai kelayakan suatu investasi. Metode-metode tersebut antara lain

### 1. Metode “*Payback Period*”

Metode *payback period* (periode pembayaran kembali investasi) adalah suatu metode penilaian kelayakan investasi yang menggunakan panjangnya waktu yang diperlukan agar dana yang diperlukan untuk suatu investasi dapat diperoleh kembali seluruhnya.

$$\text{Periode } \textit{payback} \text{ dalam tahun} = \frac{\text{Investasi Kas Bersih}}{\text{Arus Kas Masuk Bersih Tahunan}}$$

Dari rumus perhitungan tersebut terlihat, bahwa lamanya waktu pengembalian dari suatu investasi dijadikan dasar pertimbangan utama penilaian kelayakan suatu investasi. Itu berarti, metode ini secara tidak langsung memberikan syarat bagi perusahaan untuk memiliki beberapa alternatif investasi pada saat tertentu. Ilustrasi 13.1 berikut ini mungkin dapat memperjelas pemahaman tentang penilaian investasi dengan metode *payback period*.

PT. Mentari Dunia merencanakan investasi untuk mengganti mesin lama yang dimiliki perusahaan. Perusahaan memiliki dua pilihan mesin baru. Mesin yang satu (A) berharga total (harga mesin dan pemasangan) sebesar Rp 1.100.000.000. Mesin tersebut diperkirakan akan memberikan arus kas masuk bersih (*proceeds*) sebesar Rp 200.000.000 per tahun. Mesin kedua (B) berharga total (harga mesin dan pemasangan) sebesar Rp 1.500.000.000. Mesin tersebut diperkirakan akan memberikan arus kas masuk bersih (*proceeds*) sebesar Rp 400.000.000 per tahun. Sedangkan mesin lama diperkirakan dapat dijual dengan harga Rp 300.000.000.

Dari kasus tersebut terlihat bahwa besarnya investasi kas bersih untuk mesin A adalah sebesar Rp 800.000.000 (investasi bersih = 1.100.000.000 - 300.000.000). Sedangkan besarnya investasi kas

bersih untuk mesin B adalah sebesar Rp 1.200.000.000 (investasi bersih = 1.500.000.000 - 300.000.000). Maka periode *payback* dalam tahun adalah sebesar :

$$\begin{aligned} \text{Periode } \textit{payback} \text{ investasi mesin A} &= \frac{800.000.000}{200.000.000} \\ &= 4 \text{ tahun} \\ \text{Periode } \textit{payback} \text{ investasi mesin B} &= \frac{1.200.000.000}{400.000.000} \\ &= 3 \text{ tahun} \end{aligned}$$

Jadi dalam kasus di atas, pilihan untuk berinvestasi pada mesin B dipandang lebih baik dibandingkan pada mesin A, karena memberikan waktu pengembalian yang lebih cepat.

Metode *payback period* ini merupakan metode yang paling sederhana dan paling mudah digunakan. Tetapi metode ini memiliki beberapa kelemahan, antara lain :

- a. Metode ini mengabaikan nilai waktu dari uang (*time value of money*). Uang (*proceeds*) yang diterima pada akhir tahun pertama dianggap sama nilainya dengan yang diterima pada akhir tahun ke empat.
- b. Metode ini mengabaikan arus kas masuk investasi (*proceeds*) yang diterima setelah masa *payback period* tercapai. Karena itu, metode ini bukan mengukur tingkat profitabilitas, tetapi mengukur kecepatan kembalinya investasi.

## 2. Metode “*Present Value*”

Karena metode *payback period* memiliki beberapa kelemahan, maka diupayakan untuk memperbaiki kelemahan tersebut dengan menambahkan nilai waktu dari arus kas masuk bersih perusahaan. Itu berarti metode *present value* (nilai sekarang) adalah metode penilaian investasi yang mempergunakan *proceed* yang telah didiskontokan atas dasar biaya modal yang diinginkan sebagai dasar penilaian investasi. *Proceeds* tahunan yang diperoleh perusahaan atas suatu investasi dalam beberapa

tahun ke depan dinilai sekarang. Jika nilai sekarang dari keseluruhan *proceeds* tersebut memiliki nilai yang lebih besar dari nilai investasi, maka investasi tersebut dinilai layak. Jika perusahaan memiliki beberapa alternatif investasi, maka nilai sekarang yang lebih tinggi dari *proceeds* beberapa alternatif investasi tersebut, yang seharusnya dianggap yang lebih baik.

Nilai sekarang dari uang adalah jumlah uang pada saat ini dari sejumlah uang pada masa mendatang dengan memperhitungkan tingkat bunga yang berlaku di antara tahun-tahun tersebut. Itu berarti, nilai sekarang (*present value*) dari sejumlah uang pasti merupakan nilai yang lebih rendah dibandingkan dengan nilai uang tersebut pada masa depan (*future value*). Karena diantara waktu mendatang dan waktu sekarang uang tersebut memiliki nilai waktu berupa bunga.

Untuk menghitung *present value* maka nilai sejumlah uang pada masa mendatang dibagi dengan satu ditambah tingkat bunga yang berlaku dipangkatkan dengan perbedaan jumlah waktu antara masa mendatang dan saat ini. Metode perhitungan tersebut dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$P = \frac{Vn}{(1 + r)^n}$$

Dimana setiap simbol tersebut memiliki arti :

P = Jumlah uang pada awal periode

r = Tingkat bunga

n = Waktu

Vn = Jumlah uang pada akhir periode / jumlah uang pada Masa mendatang

Jika nilai uang pada masa mendatang merupakan suatu anuitas, maka nilai sekarang dari uang yang akan diterima di masa mendatang tersebut harus dihitung satu persatu, atau dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$An = \left(\frac{1}{1+r}\right)^1 + r\left(\frac{1}{1+r}\right)^2 + r\left(\frac{1}{1+r}\right)^3 + r\left(\frac{1}{1+r}\right)^n$$



*Proceeds* sebesar Rp 1.000.000.000 yang diterima setiap akhir tahun selama 4 tahun berturut-turut, mulai Desember 2009 sampai dengan Desember 2012, akan memiliki nilai sekarang yang lebih kecil dibandingkan nilai nominal pada saat diterima. *Proceeds* sebesar Rp 1.000.000.000 yang diterima pada :

- akhir Desember 2009 memiliki nilai sebesar Rp 892.857.142,9 pada awal Januari 2009
- akhir Desember 2010 memiliki nilai sebesar Rp 797.193.877,6 pada awal Januari 2009
- akhir Desember 2011 memiliki nilai sebesar Rp 711.780.247,8 pada awal Januari 2009
- akhir Desember 2012 memiliki nilai sebesar Rp 635.518.078,4 pada awal Januari 2009

Jadi, *proceeds* sebesar Rp 1.000.000.000 per tahun yang dimulai pada akhir Desember 2006 sampai dengan akhir Desember 2012 memiliki nilai sekarang total sebesar Rp 3.037.349.346,7 pada awal Januari 2009.

|                                |   |                         |
|--------------------------------|---|-------------------------|
| Nilai sekarang <i>proceeds</i> | = | Rp 3.037.349.346        |
| Nilai investasi                | = | <u>Rp 2.700.000.000</u> |
| <i>Net present value (NPV)</i> | = | Rp 337.349.346          |

Nilai sekarang dari anuitas tersebut adalah sebesar Rp 3.037.349.346,7 lebih besar dibandingkan dengan nilai investasinya yang sebesar Rp 2.700.000.000, sehingga tercipta *net present value (NPV)* sebesar Rp 337.349.346. Itu berarti, investasi tersebut layak untuk dilakukan karena memberikan (NPV) yang positif bagi perusahaan

Jika diperhatikan dengan baik, akan terlihat bahwa dari setiap *proceeds* yang diterima pada setiap akhir tahun di atas, masing-masing dihitung nilai sekarangnya dengan rumus nilai sekarang

$P = Vn : (1 + r)^n$  seperti telah dilihat sebelumnya. Tetapi karena ini merupakan nilai sekarang anuitas, maka nilai sekarang dari setiap simpanan dijumlahkan menjadi suatu gabungan nilai sekarang tunggal pada awal suatu periode tertentu.

Dengan rumus nilai sekarang  $P = Vn : (1 + r)^n$ , maka nilai sekarang (Januari 2009) dari *proceeds* sebesar Rp 1.000.000.000 per tahun, yang dimulai pada akhir Desember 2009 sampai dengan akhir Desember 2012 dengan tingkat bunga 12% per tahun, dimana pembayarannya dilakukan pada :

- akhir Desember 2012  $\Rightarrow P = 1.000.000.000 : (1 + 0,12)^4$   
= 635.518.078,4
- akhir Desember 2011  $\Rightarrow P = 1.000.000.000 : (1 + 0,12)^2$   
= 711.780.247,8
- akhir Desember 2010  $\Rightarrow P = 1.000.000.000 : (1 + 0,12)^2$   
= 797.193.877,6
- akhir Desember 2009  $\Rightarrow P = 1.000.000.000 : (1 + 0,12)^1$   
= 892.857.142,9

Nilai sekarang total pada awal Januari 2009 Rp 3.037.349.346,7

### 3. Metode *Accounting Rate Of Return*

Metode ini menggunakan laba yang dicantumkan di dalam laporan akuntansi sebagai dasar perhitungan, dengan cara membaginya dengan jumlah investasi yang diperlukan. Maksudnya, bahwa taksiran jumlah laba bersih setelah pajak, bukan *proceeds*, seperti yang dicantumkan dalam anggaran laba suatu perusahaan dibagi dengan jumlah dana yang diperlukan untuk investasi. Metode ini menggunakan formula berikut ini untuk menghitung tingkat pengembalian investasi :

$$\text{Tingkat Pengembalian Investasi} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Investasi}}$$

Laba bersih yang digunakan sebagai dasar pengukuran adalah laba bersih setelah pajak. Karena itu, metode ini lebih mudah digunakan untuk mengukur investasi secara keseluruhan

perusahaan atau penambahan produk baru. Jika digunakan untuk menghitung investasi penggantian atau penambahan kapasitas, maka perusahaan harus dapat menghitung jumlah laba yang akan diperoleh atas investasi penggantian tersebut atau atas penambahan kapasitas tersebut.

Ilustrasi 13.3 berikut ini mungkin dapat memperjelas pemahaman tentang penilaian investasi dengan metode *accounting rate of return*.

PT. Lintas Potensi merencanakan untuk membuat produk baru bagi perusahaannya. Guna membuat produk baru tersebut perusahaan merencanakan membeli sebuah mesin yang akan digunakan untuk memproduksi produk baru tersebut. Perusahaan memiliki dua pilihan merek mesin. Mesin A berharga Rp 2.500.000.000 dan mesin B berharga Rp 3.000.000.000. Mesin A memerlukan bangunan tambahan yang akan digunakan untuk memproduksi produk tersebut, seharga Rp 900.000.000. Dan mesin B memerlukan bangunan seharga Rp 600.000.000. Jika digunakan mesin A, diperkirakan perusahaan akan mampu menghasilkan laba usaha bersih tahunan sebesar Rp 280.000.000. Sedangkan jika digunakan mesin B diperkirakan perusahaan akan mampu menghasilkan laba usaha bersih tahunan sebesar Rp 360.000.000.

Berdasarkan data dan keterangan tersebut, jika perusahaan harus membuat pilihan atas rencana investasi tersebut dengan menggunakan metode *accounting rate of return*, maka akan menghasilkan perhitungan sebagai berikut :

Mesin A

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Pengembalian Investasi} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Investasi}} \\ \text{Tingkat Pengembalian Investasi} &= \frac{280.000.000}{3.400.000.000} = 8,2\% \end{aligned}$$

Mesin B

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Pengembalian Investasi} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Investasi}} \\ \text{Tingkat Pengembalian Investasi} &= \frac{360.000.000}{3.600.000.000} = 10\% \end{aligned}$$

Dari dua pilihan investasi tersebut, tingkat pengembalian investasi lebih tinggi, yaitu sebesar 10% dibandingkan dengan mesin A yang sebesar 8,2%. Karena itu, investasi pada mesin B dinilai lebih menguntungkan dibandingkan pada mesin A.

Metode *accounting rate of return* ini cukup sederhana dan cukup mudah digunakan sebagai dasar penilaian kelayakan investasi. Tetapi metode ini juga memiliki beberapa kelemahan, antara lain :

- a. Metode ini mengabaikan nilai waktu dari uang (*time value of money*). Laba usaha yang diperoleh perusahaan pada akhir tahun pertama dianggap sama nilainya dengan yang diperoleh pada akhir tahun keempat.
- b. Menitikberatkan pada laba usaha, dan kurang memperhatikan aliran kas dari investasi yang bersangkutan.
- c. Kurang memperhatikan jangka waktu investasi.
- d. Menggunakan taksiran laba rata-rata dari tahun ke tahun.

#### **E. Sumber Dana Investasi**

Di samping mempertimbangkan jenis dan kelayakan investasi, sebuah perusahaan yang sedang menyusun anggaran investasi harus memperhitungkan pula sumber dana investasi tersebut. Karena investasi memerlukan dana yang cukup besar, maka dari mana perusahaan memperoleh sumber dana tersebut harus diperhitungkan dengan baik oleh perusahaan. Perusahaan harus dapat memperoleh dan memilih sumber dana yang paling efisien bagi perusahaan.

Secara umum, terdapat dua sumber dana yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk membiayai investasinya, yaitu :

1. Sumber dana internal, yaitu sumber dana yang berasal dari dalam perusahaan sendiri. Sumber dana internal dapat berasal dari beberapa sumber, yaitu :

- a. Setoran modal pemilik
- b. Laba ditahan
- c. Cadangan-cadangan

Jika perusahaan menggunakan dana internal untuk membiayai investasinya, itu berarti perusahaan memilih membayar tunai investasi yang direncanakannya. Karena dengan memperoleh sumber dana internal, berarti perusahaan akan memiliki dana segar yang siap digunakan.

2. Sumber dana eksternal, yaitu sumber dana yang berasal dari luar perusahaan. Sumber dana eksternal dapat berwujud dalam berbagai bentuk, seperti :

- a. Kredit bank
- b. Obligasi
- d. Leasing
- d. dan sebagainya

Jika perusahaan menggunakan dana eksternal untuk membiayai investasinya, itu berarti perusahaan memilih membayar sejumlah bunga atas pinjaman yang akan diperolehnya untuk membeli sejumlah barang modal.

Dari manapun sumber dana yang akan dipilih perusahaan untuk membiayai investasi yang direncanakannya, sumber dana tersebut haruslah yang paling efisien biayanya dan memiliki persyaratan yang paling lunak. Dan efisiensi tersebut diukur dengan menghitung besarnya biaya modal (*cost of capital*) dari setiap alternatif sumber dana yang ada.

### **Latihan Soal**

1. Sebutkan dan Jelaskan berapa jenis investasi yang dilakukan oleh perusahaan!
2. Pada awal Januari 2016 PT ABC merencanakan membeli sebuah mesin. Mesin yang penting bagi upaya peningkatan pendapatan perusahaan tersebut, memiliki harga bersih

sebesar Rp 3.500.000.000. Atas investasi tersebut, diperkirakan perusahaan memperoleh tingkat pengembalian bersih sebesar Rp. 1.100.000.000 selama 4 th kedepan. Tingkat bunga yang berlaku di bank sebesar 18% per tahun. Layakkah investasi atas mesin tersebut? Berdasarkan data dan keterangan tersebut, berikanlah penilaian apakah investasi pada mesin tersebut layak bagi perusahaan, dengan menggunakan metode present value!

### **Daftar Pustaka**

Adisaputro dan Asri. 2016. *Anggaran Perusahaan Buku 1*. Yogyakarta : BPF

Rudianto, 2009. *Penganggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Erlangga

## **BAB VII**

### **ANGGARAN LABA**

#### **Capaian Pembelajaran (CP)**

4. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Laba
5. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Laba
6. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Laba

#### **A. Pendahuluan**

Secara umum tujuan didirikannya setiap perusahaan adalah untuk menghasilkan laba. Untuk dapat menghasilkan laba usaha, setiap perusahaan harus memiliki produk yang dapat dijual kepada masyarakat. Produk perusahaan adalah segala sesuatu yang menjadi sumber pendapatan perusahaan. Produk tersebut dapat berupa barang berwujud atau jasa. Jadi, pada dasarnya produk perusahaan hanyalah merupakan alat untuk mencapai tujuan umum perusahaan.

Karena laba merupakan tujuan umum keberadaan setiap perusahaan, maka laba usaha adalah elemen penting yang menggerakkan seluruh aktivitas produktif di dalam suatu perusahaan. Kebutuhan untuk menghasilkan laba usaha tersebut menjadi faktor penggerak utama seluruh aktivitas ekonomi yang dilakukan setiap perusahaan. Mulai dari menentukan produk yang akan dihasilkan perusahaan, mencari dan mengumpulkan sumber

daya yang diperlukan hingga menggerakkan dan mengarahkan setiap sumber daya yang dimiliki tersebut untuk mencapai tujuan umum perusahaan. Jadi, laba usahalah yang menjadi alasan keberadaan sebuah perusahaan dan seluruh kegiatannya.

**Anggaran laba** adalah jumlah laba yang ingin diperoleh perusahaan melalui berbagai aktivitas operasional yang mencakup kegiatan produksi dan penjualan di dalam suatu periode tertentu.

Melihat posisi sentral dan peran pentingnya laba di dalam sebuah perusahaan, maka di dalam proses penyusunan anggaran suatu perusahaan, tidak mengherankan juga kalau laba menjadi pemicu awal disusunnya anggaran perusahaan pada suatu periode tertentu. Laba menjadi fase awal yang harus dirumuskan para penyusun anggaran perusahaan, sebelum memasuki fase berikutnya, yaitu menentukan anggaran parsial lainnya.

## **B. Metode dalam penyusunan Anggaran Laba**

Mengingat posisi sentral laba di dalam menggerakkan seluruh aktivitas ekonomi perusahaan, maka di dalam proses pembuatan rencana kerja perusahaan secara keseluruhan, perlu sekali mempertimbangkan suatu metode yang tepat di dalam menetapkan jumlah laba yang diharapkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu.

Secara umum, terdapat tiga metode yang dapat digunakan didalam menyusun anggaran laba suatu perusahaan, yaitu:

1. Metode *a posteriori* adalah metode penyusunan anggaran laba di mana jumlah laba ditetapkan sesudah proses perencanaan (*planning*) secara keseluruhan, termasuk penyusunan anggaran operasional. Anggaran laba merupakan bagian dari keseluruhan perencanaan itu sendiri. Laba usaha akan diketahui dengan sendirinya setelah anggaran operasional disusun perusahaan. Itu berarti, metode ini menggunakan anggaran penjualan sebagai titik tolak penyusunan anggaran operasional.
2. Metode *a priori* adalah metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditentukan terlebih dulu pada awal proses perencanaan (*planning*) secara keseluruhan. Berdasarkan jumlah

laba yang telah ditentukan tersebut, perusahaan membuat anggaran komprehensif. Jumlah laba yang ditetapkan pada awal proses perencanaan, akan berpengaruh secara langsung terhadap seluruh anggaran operasional. Berarti, metode ini menggunakan anggaran laba sebagai titik tolak penyusunan anggaran operasional.

3. Metode *pragmatis* adalah metode penyusunan anggaran laba, dimana jumlah laba yang direncanakan ditetapkan berdasarkan suatu standar tertentu yang telah teruji secara empiris dan didukung oleh pengalaman. Dengan menggunakan suatu tingkat target laba yang diperoleh dari pengalaman, pengharapan atau perbandingan, pihak manajemen menetapkan standar laba relatif yang dianggap memadai bagi perusahaannya.

### C. Format Dasar Anggaran Laba

Anggaran laba merupakan penggabungan dari beberapa anggaran yang dimiliki perusahaan. Anggaran laba pada perusahaan manufaktur format anggaran lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan Jasa. Dalam perusahaan manufaktur meliputi Biaya produksi, Biaya operasional dan persediaan (Persediaan Bahan Baku, Persediaan Barang dalam Proses, Persediaan Barang Jadi)

Setelah mengetahui dan memahami klasifikasi biaya di dalam perusahaan manufaktur, langkah berikutnya adalah melihat hubungan antara setiap jenis biaya, persediaan dan penjualan. Hubungan antara ketiganya membentuk format dasar anggaran laba. Gabungan antara biaya bahan baku, tenaga kerja langsung dan *overhead* akan membentuk biaya produksi. Penjumlahan dari biaya produksi dengan nilai persediaan awal barang jadi akan menjadi persediaan total barang jadi. Persediaan total barang jadi tersebut dikurangi dengan nilai persediaan akhir barang jadi, akan menghasilkan harga pokok penjualan. Harga pokok penjualan tersebut dikurangkan dari nilai penjualan total, akan menghasilkan laba kotor usaha. Laba kotor usaha dikurangi dengan biaya operasional total, yang merupakan gabungan dari biaya pemasaran

dan biaya administrasi & umum, akan menghasilkan laba usaha yang dianggarkan. Lebih jelasnya, format dasar anggaran laba terlihat seperti berikut :

### Anggaran Laba

|                             |     |        |         |
|-----------------------------|-----|--------|---------|
| Penjualan                   |     |        | XXXXXX  |
| HPP :                       |     |        |         |
| BB                          | XXX |        |         |
| BTKL                        | XXX |        |         |
| BOP                         | XXX |        |         |
| - Biaya Produksi            |     | XXXX   |         |
| - Pers. Awal Baranq         |     | XXXX   |         |
| - Pers. Total Baranq        |     | XXXXX  |         |
| - Pers. Akhir Baranq        |     | (xxxx) |         |
| - HPP                       |     |        | (xxxxx) |
| Laba sebelum dikurang biaya |     |        | xxxxx   |
| - Biaya Operasional         |     |        | (xxx)   |
| Laba                        |     |        | XX      |

Format anggaran laba tersebut adalah format dasar dan paling sederhana dari anggaran laba. Format dasar tersebut dapat dijabarkan dan dikembangkan ke dalam format yang lebih lengkap, dimana setiap elemen yang terlibat disertai dengan beberapa data pendukung yang lebih lengkap, sehingga pembaca anggaran laba tersebut memperoleh informasi yang lebih lengkap dan lebih terinci. Tetapi penting untuk dipahami, bahwa format dasar dari anggaran laba tersebut tetap menjadi dasar untuk memahami hubungan antara anggaran penjualan, biaya produksi dan biaya operasional serta laba usaha. Karena itu, agar format panjang dapat dipahami dengan baik, memahami format pendek anggaran laba lebih dulu, merupakan suatu keharusan.

## Anggaran Laba

Penjualan

HPP :

|                                |           |             |
|--------------------------------|-----------|-------------|
| Pers. BB awal                  | Xxx       |             |
| Pers. BB                       | Xxx       |             |
| Pers BB                        | Xxx       |             |
| Pers BB, akhir                 | (xxxx)    |             |
| Biaya BB                       |           | xxxxxxxxx   |
| Biaya TKL                      |           | xxxxxxxxx   |
| Biaya OP :                     |           |             |
| Biaya penolong                 | xxxxxxxxx |             |
| Biaya TKTL                     | xxxxxxxxx |             |
| Biaya lain-lain                | xxxxxxxxx | xxxxxxxxx   |
| Total BOP                      |           | xxxxxxxxx   |
| Pers BDP, awal                 |           | xxxxxxxxx   |
| Pers BDP total                 |           | xxxxxxxxx   |
| + Pers BDP, akhir              |           | (xxxxxxxxx) |
| HPP                            |           | xxxxxxxxx   |
| + Persediaan barang jadi, awal |           | xxxxxxxxx   |
| + Total Persediaan jadi        |           | xxxxxxxxx   |
| + Persediaan jadi, akhir       |           | (xxxxxxxxx) |
| Hpp                            |           | (xxxxxxxxx) |
| Laba Kotor                     |           | xxxxxxxxx   |
| Biaya Operasional:             |           |             |
| Biaya Pemasaran                |           | xxxxxxxxx   |
| Biaya Adm & umum               |           | xxxxxxxxx   |
| Total Biaya Operasional        |           | (xxxxxxxxx) |
| Laba sebelum dikurangi pajak   |           | xxxxxxxxx   |

Karena memiliki jenis dan struktur biaya serta jenis persediaan yang berbeda, maka dalam menyusun anggaran maupun laporan rugi laba, perusahaan manufaktur memiliki perbedaan dengan perusahaan jasa dan perusahaan dagang. Susunan laporan rugi-laba di dalam perusahaan manufaktur, yang menjadi dasar dalam menyusun anggaran laba dapat dilihat di atas.

Perusahaan Manufaktur jika ingin membuat/menyusun anggaran laba maka manajer harus membuatnya seperti format

yang ada diatas. Dalam pembuatan anggaran diatas telah kita pelajari pada bab ini.

#### D. Metode A Posteriori

Seperti telah dibahas sebelumnya, bahwa *metode a posteriori* adalah metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditetapkan sesudah proses perencanaan (*planning*) secara keseluruhan termasuk penyusunan anggaran operasional. Anggaran laba merupakan bagian dari keseluruhan perencanaan itu sendiri. Laba usaha akan diketahui dengan sendirinya setelah anggaran operasional disusun perusahaan. Metode ini menggunakan anggaran penjualan sebagai titik tolak penyusunan anggaran operasional.



#### Prosedur Penyusunan Anggaran Laba Metode A Posteriori

Anggaran laba dengan menggunakan metode A Posteriori merupakan anggaran yang disusun oleh manajemen dengan tidak menetapkan anggaran laba dari awal, akan tetapi penyusunannya setelah seluruh anggaran operasional ditetapkan. Dan hasil akhir dari anggaran operasional dapat dijadikan sebagai laba yang dianggarkan.

Misalkan. Pada akhir tahun 2019, CV Padang menyusun anggaran operasional tahun 2020. Dari anggaran tersebut diketahui bahwa :

|  |                 |
|--|-----------------|
| Penjualan 5.300 unit X Rp 300.000/unit = Rp 1.590.000.000, |                 |
| BB   | Rp 776.500.000, |
| biaya TKL  | Rp 152.000.000, |

|                             |    |              |
|-----------------------------|----|--------------|
| BOP                         | Rp | 148.000.000. |
| Biaya operasional :         |    |              |
| Biaya pemasaran             | Rp | 198.000.000  |
| Biaya administrasi dan umum | Rp | 90.500.000   |
| Persediaan :                |    |              |
| Pada akhir tahun 2020       | Rp | 125.000.000  |
| Pers. awal tahun 2010       | Rp | 73.500.000.  |

Dari data diatas, maka perusahaan dapat menyusun anggaran laba untuk tahun 2020 sebagai berikut :

### Anggaran Laba Tahun 2020

|                              |                      |                        |
|------------------------------|----------------------|------------------------|
| Penjualan                    |                      | 1.590.000.000          |
| HPP                          |                      |                        |
| Biaya BB                     | 776.500.000          |                        |
| Biaya TKL                    | 152.000.000          |                        |
| BOP                          | <u>148.000.000</u>   |                        |
| - Biaya Produksi             | 1.076.500.000        |                        |
| - Per Awal                   | <u>73.500.000</u>    |                        |
| - Pers yang ada di gudangl   | 1.150.000.000        |                        |
| - PersAkhir                  | <u>(125.000.000)</u> |                        |
| - HPP                        |                      | <u>(1.025.000.000)</u> |
| Laba sebelum dikurangi biaya |                      | 565.000.000            |
| - Biaya Operasional          |                      | <u>(268.500.000)</u>   |
| Laba Sebelum Pajak           |                      | <u>296.500.000</u>     |

Jadi, anggaran laba yang ditetapkan oleh CV Padang untuk tahun 2020 sebesar Rp 296.500.000 dimana nilai tersebut merupakan akibat dan penyusunan hasil akhir anggaran operasional.

Data anggaran CV Padang yang disajikan adalah data ringkas yang disampaikan bagian anggaran untuk direksi perusahaan. Sedangkan rincian data yang mendukung data pada data tersebut diatas disajikan dalam bentuk berikut :

| Anggaran Parsial | Jumlah |
|------------------|--------|
|                  |        |

|   |                |
|---|----------------|
| - Biaya iklan                                       | 42.000.000.    |
| - Gaji wiraniaga                                    | 12.000.000.    |
| - Gaji karyawan administrasi                        | 18.000.000.    |
| - BTKL  | 152.000.000.   |
| - BOP   | 148.000.000.   |
| - Komisi wiraniaga                                  | 28.000.000.    |
| - Biaya angkut penjualan                            | 34.000.000.    |
| - Pembelian   | 906.500.000.   |
| - Biaya listrik,air dan telepon kantor administrasi | 12.500.000.    |
| - Biaya listrik, air dan telepon kantor pemasaran   | 18.000.000.    |
| - Biaya penyusutan gedung pemasaran                 | 24.000.000.    |
| - Biaya penyusutan gedung kantor administrasi       | 30.000.000.    |
| - Biaya penyusutan kendaraan pemasaran              | 20.000.000.    |
| - Biaya penyusutan kendaraan administrasi           | 15.000.000.    |
| - Penjualan   | 1.450.000.000. |
| - Biaya bunga                                       | 15.500.000.    |
| - Persediaan barang jadi, 1/12/2010                 | 73.500.000.    |
| - Persediaan barang jadi, 31/12/2010                | 125.000.000.   |
| - Persediaan bahan baku, 1/1/2010                   | 220.000.000.   |
| - Persediaan bahan baku, 31/12/2010                 | 350.000.000.   |

Berdasarkan data diatas, jika disusun anggaran laba CV Padang untuk tahun 2020 dalam format panjang maka akan tersusun anggaran laba dengan data yang lebih rinci dari satu elemen ke elemen anggaran yang lain.

### **Anggaran Laba CV Padang Dengan Format Panjang Untuk Tahun 2020**

|                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| # Penjualan                | 1.590.000.000        |
| # HPP:                     |                      |
| - Pers bahan baku, 1/1/ 20 | 220.000.000          |
| - Pembelian                | <u>906.500.000</u>   |
| - Pers Total Bahan         | 1.126.500.000        |
| - Pers BB, 31/12/20        | <u>(350.000.000)</u> |
| > BB                       | 776.500.000          |
| > BTKL                     | 152.000.000          |

|                                  |                    |                        |
|----------------------------------|--------------------|------------------------|
| > B)P                            | <u>148.000.000</u> |                        |
| = Biaya produksi                 |                    | 1.076.500.000          |
| - Pers barang jadi, 1/1/20       |                    | <u>73.500.000</u>      |
| - Per barang jadi total          |                    | 1.150.000.000          |
| - Pers barang jadi, 31/12/20     |                    | <u>(125.000.000)</u>   |
| = HPP                            |                    | <u>(1.025.000.000)</u> |
| # Laba Kotor                     |                    | 565.000.000            |
| # Biaya Operasional :            |                    |                        |
| > Biaya pemasaran :              |                    |                        |
| - Biaya iklan                    |                    | 42.000.000             |
| - Gaji wiraniaga                 |                    | 12.000.000             |
| - Komisi wiraniaga               |                    | 28.000.000             |
| - Biaya angkut penjualan         |                    | 34.000.000             |
| - Biaya listrik, air & telepon   |                    | 18.000.000             |
| - Biaya peny gedung              |                    | 24.000.000             |
| - Biaya peny kendaraan           |                    | <u>20.000.000</u>      |
| = Biaya pemasaran total          |                    | (178.000.000)          |
| > Biaya adm & umum:              |                    |                        |
| - Gaji pegawai                   |                    | 18.000.000             |
| - Biaya listrik, air dan telepon |                    | 12.500.000             |
| - Biaya peny gedung              |                    | 30.000.000             |
| - Biaya peny kendaraan           |                    | 15.000.000             |
| - Biaya bunga                    |                    | <u>15.500.000</u>      |
| = Biaya adm & umum total         |                    | <u>(90.500.000)</u>    |
| # Laba usaha                     |                    | <u>296.500.000</u>     |

Sedangkan anggaran biaya operasional terdiri dari dua kelompok besar, yaitu anggaran biaya pemasaran dan anggaran biaya administrasi dan umum. Anggaran biaya pemasaran terdiri dari beberapa jenis biaya, seperti biaya iklan, gaji dan komisi wiraniaga, biaya angkut penjualan, biaya listrik, air dan telepon, biaya penyusutan gedung dan biaya penyusutan kendaraan. Gabungan dari seluruh biaya tersebut menghasilkan anggaran biaya pemasaran sebesar Rp 178.000.000. Anggaran biaya administrasi dan umum terdiri dari beberapa jenis biaya, yaitu gaji pegawai, biaya listrik, air dan telepon, biaya penyusutan gedung, biaya penyusutan kendaraan dan biaya bunga. Nilai total dari seluruh biaya tersebut menghasilkan anggaran biaya administrasi dan umum sebesar Rp 90.500.000.

Laba kotor yang dianggarkan sebesar Rp 565.000.000 setelah dikurangi dengan anggaran biaya pemasaran dan anggaran biaya administrasi & umum akan menghasilkan laba usaha dianggarkan (sebelum pajak) sebesar Rp 296.500.000.

Jadi, anggaran laba yang ditetapkan sebesar Rp 296.500.000 itu, merupakan akibat dan hasil akhir dari seluruh anggaran operasional yang telah disusun untuk tahun 2020 tersebut.

Contoh 2. CV Nararya adalah sebuah perusahaan produsen sepatu anak yang berlokasi di Jakarta. Perusahaan ini menghasilkan tiga jenis sepatu anak yang diberi kode 1A1, 2B2 dan 3C3. Ketiga jenis sepatu tersebut menggunakan bahan baku yang sama, baik jenisnya maupun kualitasnya, yaitu kain, plastik dan karet. Berkaitan dengan aktivitas perencanaan yang dilakukan manajemen CV Nararya menyusun anggaran untuk tahun 2020 sebagai berikut :

**Tabel**  
**Anggaran Penjualan**

| Produk   | Volume | Harga  | Nilai         |
|----------|--------|--------|---------------|
| 1A1      | 20.000 | 25.000 | 500.000.000   |
| 2B2      | 40.000 | 24.000 | 960.000.000   |
| 3C3      | 60.000 | 22.000 | 1.320.000.000 |
| Total Rp |        |        | 2.780.000.000 |

**Tabel**  
**Anggaran Produksi**

| Produk | Volume Penjualan | Persediaan |            | Volume Produksi |
|--------|------------------|------------|------------|-----------------|
|        |                  | 1/1/2010   | 31/12/2010 |                 |
| 1A1    | 20.000           | 2.000      | 3.500      | 21.500          |
| 2B2    | 40.000           | 4.000      | 6.000      | 42.000          |
| 3C3    | 60.000           | 7.000      | 6.000      | 59.000          |

**Tabel**  
**Anggaran Kebutuhan Bahan**

| Bahan | 1 A1     |        | 2B2      |        | 3C3      |        | Total  |
|-------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|--------|
|       | Per Unit | Total  | Per Unit | Total  | Per Unit | Total  |        |
| Kain  | 0,5      | 10.750 | 0,5      | 21.000 | 0,5      | 29.500 | 61.250 |

|         |     |        |     |        |     |        |         |
|---------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|---------|
| Plastik | 0,4 | 8.600  | 0,5 | 21.000 | 0,6 | 35.400 | 65.000  |
| Karet   | 0,7 | 15.050 | 0,8 | 33.600 | 0,9 | 53.100 | 101.750 |

**Tabel**  
**Anggaran Pembelian Bahan**

| Bahan   | Kebutuhan Produksi | Persediaan |            | Pembelian |       |             |
|---------|--------------------|------------|------------|-----------|-------|-------------|
|         |                    | 1/1/2010   | 31/12/2010 | Volume    | Harga | Nilai       |
| Kain    | 61.250             | 2.250      | 6.000      | 65.000    | 2.000 | 130.000.000 |
| Plastik | 65.000             | 5.000      | 8.000      | 68.000    | 3.000 | 204.000.000 |
| Karet   | 101.750            | 9.000      | 7.250      | 100.000   | 4.000 | 400.000.000 |
|         |                    |            |            |           | Total | 734.000.000 |

**Tabel**  
**Anggaran Tenaga Kerja**

| Produk | Jam Kerja |         | Tarif         | Nilai       |
|--------|-----------|---------|---------------|-------------|
|        | Per Unit  | Total   | Per Jam Kerja |             |
| 1A1    | 4         | 86.000  | 1.000         | 86.000.000  |
| 2B2    | 3         | 126.000 | 1.000         | 126.000.000 |
| 3C3    | 2         | 118.000 | 1.000         | 118.000.000 |
|        |           |         | Total Rp      | 330.000.000 |

**Tabel**  
**Anggaran Biaya Overhead**

| Produk | Jam Kerja |         | Tarif         | Nilai       |
|--------|-----------|---------|---------------|-------------|
|        | Per Unit  | Total   | Per Jam kerja |             |
| 1A1    | 4         | 86.000  | 600           | 51.600.000  |
| 2B2    | 3         | 126.000 | 600           | 75.600.000  |
| 3C3    | 2         | 118.000 | 600           | 70.800.000  |
|        |           |         | Total Rp      | 198.000.000 |

**Anggaran Biaya Komersial**

| Jenis Biaya                 | Nilai       |       |
|-----------------------------|-------------|-------|
|                             | Parsial     | Total |
| - Iklan                     | 64.000.000  |       |
| - Gaji dan Komisi Wiraniaga | 124.000.000 |       |
| - Angkut Penjualan          | 48.000.000  |       |

|                             |             |             |
|-----------------------------|-------------|-------------|
| # Biaya pemasaran           |             | 236.000.000 |
| - Gaji Direksi              | 120.000.000 |             |
| - Gaji Pegawai Administrasi | 60.000.000  |             |
| - Listrik, Air & Telepon    | 56.000.000  |             |
| - Penyusutan Aktiva Tetap   | 25.000.000  |             |
| # Biaya Administrasi & Umum |             | 241.000.000 |
|                             | Total Rp    | 477.000.000 |

Berdasarkan anggaran yang disusun PT. Nararya tersebut, jika kemudian akan disusun anggaran laba, maka beberapa hal dan langkah sistematis harus diperhatikan, yaitu :

- Harus diketahui dan dihitung terlebih dahulu nilai persediaan awal dan persediaan akhir bahan baku yang dianggarkan. Dari anggaran pembelian bahan diketahui, bahwa jumlah persediaan bahan baku pada awal periode yang direncanakan adalah sebesar 2.250 meter kain, 5.000 lembar plastik dan 9.000 lembar karet. Sedangkan jumlah persediaan bahan baku pada akhir periode yang direncanakan adalah sebesar 6.000 meter kain, 8.000 lembar plastik dan 7.250 lembar karet. Karena itu, nilai persediaan dapat dihitung dengan mengalikan volume persediaan tersebut dengan harga per unitnya.

#### Nilai Persediaan Awal Bahan Baku Yang Dianggarkan

| Bahan   | Volume | Harga    | Nilai      |
|---------|--------|----------|------------|
| Kain    | 2.250  | 2.000    | 4.500.000  |
| Plastik | 5.000  | 3.000    | 15.000.000 |
| Karet   | 9.000  | 4.000    | 36.000.000 |
|         |        | Total Rp | 55.500.000 |

#### Nilai Persediaan Akhir Bahan Baku Yang Dianggarkan

| Bahan   | Volume | Harga | Nilai      |
|---------|--------|-------|------------|
| Kain    | 6.000  | 2.000 | 12.000.000 |
| Plastik | 8.000  | 3.000 | 24.000.000 |
| Karet   | 7.250  | 4.000 | 29.000.000 |

|          |            |
|----------|------------|
| Total Rp | 65.000.000 |
|----------|------------|

- Nilai persediaan barang jadi dihitung pada awal dan akhir periode. Untuk mengetahui nilai persediaan barang jadi, harus dihitung biaya produksi per unit produk dari setiap produk yang ada, dikalikan dengan volume dari setiap produk tersebut pada awal dan akhir periode tersebut. Untuk menghitung biaya produksi dari setiap produk, berarti harus menghitung biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* dari setiap produk yang dihasilkan.
- Biaya bahan baku yang dianggarkan merupakan salah satu komponen dari biaya produksi. Nilai tersebut dapat dihitung dari anggaran kebutuhan bahan baku dan anggaran pembelian bahan. Seperti terlihat di dalam anggaran kebutuhan dan pembelian bahan baku, bahwa setiap unit 1 A1 membutuhkan 0,5 meter kain yang berharga Rp 2.000 per meter dan 0,4 lembar plastik yang berharga Rp 3.000 per lembar serta 0,7 lembar karet yang berharga Rp 4.000 per lembar. Dan setiap unit 2B2 membutuhkan 0,5 meter kain yang berharga Rp 2.000 per meter dan 0,5 lembar plastik yang berharga Rp 3.000 per lembar serta 0,8 lembar karet yang berharga Rp 4.000 per lembar. Dan setiap unit 3C3 membutuhkan 0,5 meter kain yang berharga Rp 2.000 per meter dan 0,6 lembar plastik yang berharga Rp 3.000 per lembar serta 0,9 lembar karet yang berharga Rp 4.000 per lembar.

### Biaya Bahan Per Unit Produk

| Produk | Kain     |       |       | Plastik  |       |       | Karet    |       |       | Biaya Bahan |
|--------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|-------------|
|        | Per Unit | Harqa | Biaya | Per Unit | Harqa | Biaya | Per Unit | Harqa | Biaya |             |
| 1A1    | 0,5      | 2.000 | 1.000 | 0,4      | 3.000 | 1.200 | 0,7      | 4.000 | 2.800 | 5.000       |
| 2B2    | 0,5      | 2.000 | 1.000 | 0,5      | 3.000 | 1.500 | 0,8      | 4.000 | 3.200 | 5.700       |
| 3C3    | 0,5      | 2.000 | 1.000 | 0,6      | 3.000 | 1.800 | 0,9      | 4.000 | 3.600 | 6.400       |

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa setiap unit 1A1 membutuhkan biaya bahan baku sebesar Rp 5.000. Dan setiap unit 2B2 membutuhkan biaya bahan baku sebesar Rp 5.700. Sedangkan setiap unit 3C3 membutuhkan biaya bahan baku sebesar Rp 6.400 per unitnya.

- Biaya tenaga kerja yang dibutuhkan untuk setiap unit produk yang dihasilkan adalah hasil kali dari tarif per jam kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan setiap unit produk tersebut.

### Biaya Tenaga Kerja per Unit Produk

| Produk | Jam Kerja Per Unit | Tarif Per Jam | Biaya Tenaga Kerja |
|--------|--------------------|---------------|--------------------|
| 1A1    | 4                  | 1.000         | 4.000              |
| 2B2    | 3                  | 1.000         | 3.000              |
| 3C3    | 2                  | 1.000         | 2.000              |

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa setiap unit 1A1 membutuhkan biaya tenaga kerja sebesar Rp 4.000. Dan setiap unit 2B2 membutuhkan biaya tenaga kerja sebesar Rp 3.000. Sedangkan setiap unit 3C3 membutuhkan biaya tenaga kerja sebesar Rp 2.000.

- Biaya *overhead* yang dibutuhkan untuk setiap unit produk didasarkan pada jumlah jam kerja dikalikan tarif *overhead* sebesar Rp 600 per jam kerja. Maka biaya *overhead* untuk setiap unit produk tersebut dapat diketahui dari tabel berikut ini.

### Biaya *Overhead* per Unit Produk

| Produk | Jam Kerja Per Unit | Tarif Per Jam | Biaya Tenaga Kerja |
|--------|--------------------|---------------|--------------------|
| 1A1    | 4                  | 600           | 2.400              |
| 2B2    | 3                  | 600           | 1.800              |
| 3C3    | 2                  | 600           | 1.200              |

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa setiap unit 1A1 membutuhkan biaya *overhead* sebesar Rp 2.400. Dan setiap unit 2B2 membutuhkan biaya *overhead* sebesar Rp 1.800. Sedangkan biaya *overhead* untuk setiap unit 3C3 adalah sebesar Rp 1.200.

- Setelah diketahui biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* dari ketiga produk tersebut, maka biaya produksi dari ketiga produk tersebut dapat dihitung dengan menjumlahkan ketiga jenis biaya tersebut untuk setiap produk yang ada.

### Biaya Produksi Per Unit Produk

| Produk | Jenis Biaya |              |          | Biaya Produksi |
|--------|-------------|--------------|----------|----------------|
|        | Bahan Baku  | Tenaga Kerja | Overhead |                |
| 1A1    | 5.000       | 4.000        | 2.400    | 11.400         |
| 2B2    | 5.700       | 3.000        | 1.800    | 10.500         |
| 3C3    | 6.400       | 2.000        | 1.200    | 9.600          |

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa biaya produksi untuk setiap unit 1A1 sebesar Rp 11.400. Dan biaya produksi untuk setiap unit 2B2 adalah sebesar Rp 10.500. Sedangkan biaya produksi untuk 3C3 adalah sebesar Rp 9.600 per unit.

- Setelah diketahui biaya produksi untuk setiap unit produk dari perusahaan tersebut, maka langkah berikutnya adalah menghitung nilai persediaan awal dan nilai persediaan akhir dari barang jadi pada periode tersebut. Nilai persediaan awal dan akhir dari barang jadi tersebut, dapat dihitung dengan mengalikan harga pokok produksi dari setiap unit produk yang ada dengan volume produk yang diinginkan pada awal dan akhir setiap periodenya. Karena itu, nilai persediaan tersebut dapat dihitung sebagai berikut :

### Nilai Persediaan Barang Jadi, Awal dan Akhir Periode

| Produk | Keterangan | Persediaan |        |
|--------|------------|------------|--------|
|        |            | Awal       | Akhir  |
| 1A1    | Biaya      | 11.400     | 11.400 |
|        | Volume     | 2.000      | 3.500  |

|       |        |             |             |
|-------|--------|-------------|-------------|
|       | Nilai  | 22.800.000  | 39.900.000  |
| 2B2   | Biaya  | 10.500      | 10.500      |
|       | Volume | 4.000       | 6.000       |
|       | Nilai  | 42.000.000  | 63.000.000  |
| 3C3   | Biaya  | 9.600       | 9.600       |
|       | Volume | 7.000       | 6.000       |
|       | Nilai  | 67.200.000  | 57.600.000  |
| Total | Nilai  | 132.000.000 | 160.500.000 |

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai persediaan awal yang dianggarkan perusahaan sebesar Rp 132.000.000. Sedangkan nilai persediaan akhir yang dianggarkan perusahaan Rp 160.500.000.

- Berdasarkan data di atas, anggaran laba disusun dengan menggabungkan data-data tersebut dengan anggaran komprehensif yang telah disusun sebelumnya.
- Data penjualan dapat dilihat dari anggaran penjualan yang telah disusun, yaitu sebesar Rp 2.780.000.000. Data persediaan awal dan akhir bahan baku dapat dilihat dari perhitungan Tabel halaman 88-89, yaitu masing-masing Rp 55.500.000 dan Rp 65.000.000. Data pembelian bahan baku dapat dilihat dari anggaran pembelian bahan baku, yaitu sebesar Rp 734.000.000. Besarnya biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* dapat dilihat dari anggaran biaya tenaga kerja dan *overhead* yang telah disusun, yaitu masing-masing Rp 330.000.000 dan Rp 198.000.000. Sedangkan nilai persediaan barang jadi pada awal dan akhir periode dapat dilihat dari perhitungan pada hal 92, yaitu masing-masing Rp 132.000.000 dan Rp 160.500.000. Dan biaya komersial dapat dilihat dari anggaran biaya komersial sebesar Rp 477.000.000.

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa berdasarkan anggaran komprehensif yang telah disusun, CV Nararya telah menetapkan anggaran laba sebesar Rp 1.079.000.000.

### Anggaran Laba

|                              |                     |                        |
|------------------------------|---------------------|------------------------|
| Penjualan                    |                     | 2.780.000.000          |
| HPP                          |                     |                        |
| Pers Awal BB                 | 55.500.000          |                        |
| Pembelian BB                 | <u>734.000.000</u>  |                        |
| BB Tersedia                  | 789.500.000         |                        |
| PersAkhir BB                 | <u>(65.000.000)</u> |                        |
| Biaya Bahan Baku             |                     | 724.500.000            |
| BTKL                         |                     | 330.000.000            |
| BOP                          |                     | <u>198.000.000</u>     |
| Biaya Produksi               |                     | 1.252.500.000          |
| Pers Awal Barang             |                     | <u>132.000.000</u>     |
| Pers Total Barang            |                     | 1.384.500.000          |
| Pers Akhir Barang            |                     | <u>(160.500.000)</u>   |
| HPP                          |                     | <u>(1.224.000.000)</u> |
| Laba sebelum dikurangi biaya |                     | 1.556.000.000          |
| Biaya Operasional            |                     | <u>(477.000.000)</u>   |
| Laba Sebelum adanya Pajak    |                     | 1.079.000.000          |

Jadi, anggaran laba yang ditetapkan sebesar Rp 1.079.000.000 itu, merupakan akibat dan hasil akhir dari seluruh anggaran operasional yang telah disusun untuk tahun 2020 tersebut.

### Metode A Priori

Seperti telah dibahas sebelumnya, metode *a priori* adalah metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditentukan pada tahap awal proses perencanaan (*planning*) secara keseluruhan. Berdasarkan jumlah laba yang telah ditentukan tersebut, perusahaan membuat anggaran komprehensif. Jumlah laba yang ditetapkan pada awal proses perencanaan, akan berpengaruh secara langsung terhadap seluruh anggaran operasional. Itu berarti, laba yang dianggarkan perusahaan menjadi pemandu dalam menyusun anggaran operasional perusahaan pada periode tersebut. Berarti, metode ini menggunakan anggaran laba sebagai titik tolak penyusunan anggaran operasional.

Jadi, laba ditetapkan pada tahap awal proses perencanaan, dan berdasarkan laba yang dianggarkan tersebut, perusahaan

membuat anggaran operasional. Tetapi anggaran operasional perusahaan dapat pula disusun terlebih dulu, kemudian disusun anggaran laba berdasarkan anggaran operasional tersebut. Jika jumlah laba yang dihasilkan di dalam anggaran tersebut tidak sesuai dengan jumlah yang dikehendaki perusahaan, maka anggaran operasionalnya diubah dan disesuaikan lagi supaya target laba yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Karena pada dasarnya komponen dari anggaran laba adalah anggaran penjualan dan anggaran biaya, maka untuk mengubah anggaran laba agar sesuai dengan laba yang ditargetkan, perusahaan memiliki beberapa pilihan dan semuanya terkait dengan kedua komponen anggaran tersebut, yaitu :

1. Perubahan pada penjualan.

Penjualan dapat berubah jika banyaknya penjualan dan harga jual dapat dirubah salah satu atau keduanya.

- Harga jual /unit produk dapat berubah jika jumlah produksi sudah penuh atau tidak bertambahnya permintaan konsumen sehingga Jumlah penjualan berubah sesuai dengan yang diharapkan. Jika mengubah harga jual per unit produk (menaikkan atau menurunkan) memang memungkinkan untuk dilakukan, maka hal itu akan menghasilkan nilai penjualan yang sesuai dengan yang diharapkan. Tetapi perusahaan harus mempertimbangkan hukum permintaan dan penawaran dari suatu produk. Biasanya, jika harga jual suatu produk semakin tinggi, maka akan semakin sedikit permintaan terhadap produk tersebut. Dan hal itu akan berpengaruh langsung terhadap upaya merealisasikan volume penjualan yang dianggarkan. Sebaliknya, jika harga jual suatu produk diturunkan, biasanya akan diikuti dengan bertambahnya permintaan terhadap produk tersebut. Karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti berbagai hal yang akan terjadi mengikuti keputusan untuk mengubah harga jual tersebut.

- Perusahaan tidak akan mudah merealisasikan volume penjualannya meskipun terjadi perubahan pada nilai penjualan.

- Alternatif lain adalah menggabungkan kedua hal tersebut, yaitu mengubah volume penjualan yang diikuti dengan perubahan harga

jual per unit produk. Pilihan ini harus pula mempertimbangkan berbagai hal yang mungkin akan terjadi mengikuti masing-masing pilihan tersebut. Mengubah kedua elemen tersebut akan jelas akan memberikan dampak ganda bagi perusahaan.

## 2. Perubahan rencana kegiatan biaya

Biasanya pada saat perusahaan menyusun anggaran biaya, mulai anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* dan anggaran biaya operasional, perusahaan sudah berusaha menekan biaya seefisien mungkin. Anggaran biaya bahan baku dipengaruhi oleh dua elemen utama, yaitu kebutuhan bahan per unit produk dan harga beli per unit bahan baku.

- Mengubah kebutuhan bahan baku mungkin bukan merupakan suatu pilihan. Sedangkan mempengaruhi harga beli suatu produk dapat dilakukan dengan beberapa kemungkinan, antara lain : a), mencari pemasok (supplier) bahan baku lainnya, b), mencari bahan baku alternatif tanpa mempengaruhi kualitasnya.

- Anggaran BTKL dipengaruhi tarif biaya tenaga kerja yang didasarkan atas jumlah jam kerja langsung, jumlah jam kerja mesin, dan produk atau jumlah hari kerja. Pertimbangan dari berbagai alternatif dapat dilakukan secara efisien tanpa mengabaikan efektivitas operasional. Walaupun perusahaan dapat memilih untuk keuntungan perusahaan, tetapi ada batas minimal pemberian upah sesuai dengan peraturan pemerintah yang dibayarkan perusahaan kepada tenaganya.

- Jika perusahaan memproduksi lebih dari satu jenis produk, perubahan komposisi per unit produk memang akan mempengaruhi biaya produksi per unit produk.

- Jika volume produksi berubah, maka biaya produksi total akan berubah, dan biaya produksi per unit juga dapat berubah.

Contoh penyusunan anggaran laba dengan metode *a priori*.

CV Nararya adalah sebuah perusahaan produsen rak buku yang pada akhir tahun 2019 ini telah menyusun anggaran operasional untuk tahun 2020. sebagai berikut :

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| Penjualan rak buku           | 5.300 unit    |
| harga jual                   | 300.000/unit, |
| Nilai penjualan              | 1.590.000.000 |
| BB                           | 776.500.000,  |
| BTKL                         | 52.000.000    |
| BOP                          | 148.000.000.  |
| Biaya operasional            |               |
| Biaya pemasaran              | 198.000.000   |
| Biaya administrasi dan umum. | 90.500.000    |
| nilai persediaan             | 125.000.000   |
| Persediaan awal              | 73.500.000.   |

Berdasarkan data tersebut, perusahaan dapat menyusun anggaran laba tahun 2020 dengan menggunakan metode a posteriori akan menghasilkan laba sebesar Rp 296.500.000 seperti terlihat berikut :

**TABEL**  
**Anggaran Laba Tahun 2010 (Metode A Posteriori)**

|                              |                    |                        |
|------------------------------|--------------------|------------------------|
| Penjualan                    |                    | 1.590.000.000          |
| HPP                          |                    |                        |
| Biaya BB                     | 776.500.000        |                        |
| BTKL                         | 152.000.000        |                        |
| BOP                          | <u>148.000.000</u> |                        |
| Biaya Produksi               |                    | 1.076.500.000          |
| Pers Awal                    |                    | <u>73.500.000</u>      |
| Barang yang siap dijual      |                    | 1.150.000.000          |
| PersAkhir                    |                    | <u>(125.000.000)</u>   |
| HPP                          |                    | <u>(1.025.000.000)</u> |
| Laba sebelum dikurangi biaya |                    | 565.000.000            |
| Biaya Operasional            |                    | <u>(268.500.000)</u>   |
| Laba                         |                    | <u>296.500.000</u>     |

Jika tahun 2020 direncanakan laba Rp 500.000.000 , maka jika menggunakan metode *a posteriori* anggaran tersebut tidak dapat tercapai Untuk itu, ada beberapa komponen di dalam anggaran laba tersebut yang harus diubah agar target tercapai. Perusahaan dapat menaikkan harga jual per unit produk, tanpa mengubah volume penjualannya.

Seperti terlihat di dalam anggaran penjualan tersebut, komponen dari anggaran penjualan adalah : penjualan dan biaya (HPP dan Biaya Operasional). Selisih antara penjualan dan biaya total akan menghasilkan laba usaha dianggarkan. Jika biaya total tidak diubah, sedangkan laba usaha dinaikkan, maka biaya total ditambah dengan laba usaha akan menghasilkan nilai penjualan total. Nilai penjualan total yang baru dibagi dengan volume penjualan yang dianggarkan, akan menghasilkan harga jual produk yang baru.

| Keterangan        | Anggaran Lama   | Anggaran Baru   |
|-------------------|-----------------|-----------------|
| Penjualan         | 1.590.000.000   | ?               |
| HPP               | (1.025.000.000) | (1.025.000.000) |
| Biaya Operasional | (268.500.000)   | (268.500.000)   |
| Laba              | 296.500.000     | 500.000.000     |

Dengan target laba Rp 500.000.000 maka dapat dibuat nilai penjualan baru sebesar penjumlahan dari HPP, biaya operasional dan laba usaha. Itu berarti, nilai penjualan yang dianggarkan adalah sebesar :

$$\begin{aligned} \text{Nilai Penjualan} &= 1.025.000.000 + 268.500.000 + \\ & \quad 500.000.000 \\ &= \text{Rp } 1.793.500.000 \end{aligned}$$

Dengan nilai penjualan yang dianggarkan sebesar Rp 1.793.500.000 dan jumlah produk yang dijual sebesar 5.300 unit, maka harga jual produk yang baru adalah Rp 338.396 dibulatkan menjadi Rp 340.000/unit. Dan perusahaan menganggap kenaikan harga jual sebesar Rp 40.000 per unit dari harga jual sebelumnya, tidak akan berpengaruh negatif terhadap permintaan konsumen akan produk

tersebut. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka nilai penjualan yang baru adalah sebesar :

$$\begin{aligned}\text{Nilai Penjualan} &= \text{Rp } 340.000 \times 5.300 \text{ unit} \\ &= \text{Rp } 1.802.000.000\end{aligned}$$

Perusahaan dapat menyusun anggaran baru sesuai dengan harga jual yang baru.

### **Anggaran Laba Tahun 2020 (Metode A Priori)**

|                               |               |                 |
|-------------------------------|---------------|-----------------|
| Penjualan                     |               | 1.802.000.000   |
| HPP                           |               |                 |
| BiB                           | 776.500.000   |                 |
| BiTKL                         | 152.000.000   |                 |
| BOP                           | 148.000.000   |                 |
| Biaya Produksi                | 1.076.500.000 |                 |
| Pers Awal                     | 73.500.000    |                 |
| Pers yang siap dijual         | 1.150.000.000 |                 |
| PerseAkhir                    | (125.000.000) |                 |
| HPP                           |               | (1.025.000.000) |
| Labab sebelum dikurangi biaya |               | 777.000.000     |
| Biaya Operasional             |               | (268.500.000)   |
| Labab                         |               | 508.500.000     |

Dengan Kenaikan harga jual yang semula Rp 300.000 per unit menjadi sebesar Rp 340.000 per unit dengan volume penjualan sebesar 5.300 unit, akan menghasilkan nilai penjualan sebesar Rp 1.802.000.000..

#### *Alternatif Lain*

Jika perusahaan menyusun anggaran laba dengan metode *a priori*, dimana laba telah ditentukan terlebih dulu dan anggaran operasional belum disusun. Maka metode untuk menentukan volume penjualan dan nilai penjualan, di mana jumlah laba yang diinginkan ditentukan terlebih dulu, adalah dengan serangkaian langkah berikut :

1. Menetapkan laba yang diinginkan perusahaan.

2. Membuat proyeksi biaya tetap total yang diperlukan untuk menghasilkan produk dalam kapasitas produksi perusahaan.
3. Membuat proyeksi biaya variabel per unit produk.
4. Menghitung volume penjualan untuk mencapai jumlah laba yang telah ditetapkan, dengan formula berikut :

$$\text{Titik Impas} = \frac{\text{Biaya Tetap Total} + \text{Laba}}{1 - \frac{\text{Biaya Variabel Per Unit Produk}}{\text{Harga Jual Per Unit Produk}}}$$

Dengan 4 langkah sistematis tersebut, maka perusahaan akan memperoleh gambaran tentang volume penjualan yang harus dicapai dengan harga jual yang telah ditetapkan, berdasarkan jumlah biaya tetap total yang harus ditanggung dan biaya variabel yang harus dibebankan pada setiap unit produk, sehingga jumlah laba yang ditargetkan akan tercapai.

Contoh 2 jika perusahaan belum menyusun anggaran operasional sama sekali.

CV Nararya tahun 2020, perusahaan memasang target laba sebesar Rp 500.000.000. Kapasitas produksi perusahaan ini dalam satu tahun sebesar 1.200 unit meja.

Untuk menghasilkan produk dengan volume tersebut, biaya tetap yang dikeluarkan terdiri dari :

- BOP tetap sebesar Rp 160.000.000.
- Biaya pemasaran tetap sebesar Rp 50.000.000.
- Biaya adm & umum sebesar Rp 145.000.000.

Sedangkan biaya variabel yang dibutuhkan oleh setiap unit produk terdiri dari :

- BB sebesar Rp 500.000.
- BTKL sebesar Rp 150.000.
- BOP variabel sebesar Rp 100.000.
- Biaya pemasaran variabel sebesar Rp 50.000.

- Harga jual tahun 2020 sama dengan Tahun 2019, Rp 2.500.000 per unit,.

Berdasarkan data tersebut diatas, untuk memperoleh laba sebesar Rp 500.000.000 perusahaan harus melakukan penjualan produknya seharga Rp 2.500.000 per unit sebanyak :

$$\text{Nilai Penjualan} = \frac{\text{Biaya Tetap Total} + \text{Laba}}{1 - \frac{\text{Biaya Variabel Per Unit Produk}}{\text{Harga Jual Per Unit Produk}}}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai Penjualan} &= \frac{355.000.000 + 500.000.000}{1 - \frac{800.000}{2.500.000}} \\ &= \text{Rp } 1.264.707.882 \text{ dibulatkan } 1.265.000.000\end{aligned}$$

Angka sebesar Rp 1.265.000.000 tersebut, merupakan nilai penjualan agar perusahaan memperoleh laba sebesar Rp 500.000.000. Untuk mengetahui volume penjualan agar perusahaan memperoleh laba usaha sebesar yang telah ditargetkan, harus dihitung dengan membagi nilai penjualan tersebut diatas dengan harga jual setiap unit produk tersebut.

$$\begin{aligned}\text{Penjualan} &= \text{Nilai Penjualan} / \text{Harga Jual} \\ &= 1.265.000.000 / 2.500.000 \\ &= 506 \text{ unit}\end{aligned}$$

Berarti, untuk mendapatkan laba direncanakan Rp 500.000.000 perusahaan harus menjual produk sebanyak 506 unit. Setelah diketahui volume penjualan maka perusahaan dapat menyusun anggaran laba untuk tahun 2020, sebagai berikut :

### **Anggaran Laba Tahun 2010 (Metode A Priori)**

|                       |               |
|-----------------------|---------------|
| Penjualan             | 1.265.000.000 |
| Harga Pokok Penjualan |               |
| BB                    | 278.300.000   |

|                              |                    |                      |
|------------------------------|--------------------|----------------------|
| BTKL                         | 101.200.000        |                      |
| BOP                          | <u>210.600.000</u> |                      |
| Biaya Produksi               |                    | 590.100.000          |
| Pers Awal                    |                    | <u>0</u>             |
| Pers Tsiap dijual            |                    | 590.100.000          |
| PersAkhir                    |                    | <u>0</u>             |
| HPP                          |                    | <u>(590.100.000)</u> |
| Laba sebelum dikurangi biaya |                    | 674.900.000          |
| Biaya Operasional            |                    | <u>(220.300.000)</u> |
| Laba                         |                    | 454.600.000          |

Anggaran laba tersebut terdiri dari berbagai elemen yang saling terkait, mulai anggaran penjualan sampai dengan anggaran biaya produksi dan anggaran biaya operasional, dengan perincian sebagai berikut :

- Penjualan = Rp 2.500.000 x 506 unit  
= 1.265.000.000
- Biaya Bahan Baku = 550.000 x 506 unit  
= 278.300.000
- Biaya Tenaga Kerja = 200.000 x 506 unit  
= 101.200.000
- Biaya *Overhead* = Biaya OH Tetap + Biaya OH Variabel  
= 160.000.000 + (506 unit x 100.000)  
= 210.600.000
- Biaya Pemasaran = Pemasaran Tetap + Pemasaran Variabel  
= 55.000.000 + ( 850 x 50.000)  
= 75.300.000
- Biaya Administrasi = 145.000.000

Berdasarkan anggaran laba yang telah disusun tersebut, perusahaan dapat menyusun anggaran operasional yang lebih rinci, mulai dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran kebutuhan bahan dan pembelian bahan, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead*, anggaran biaya pemasaran dan anggaran biaya administrasi dan umum.

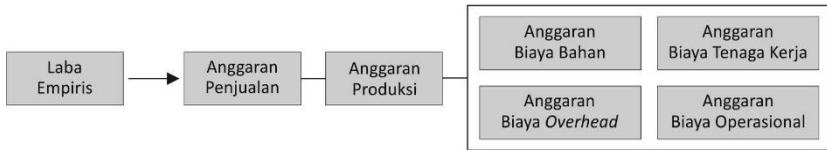
Anggaran laba yang disusun dengan metode tersebut, didasarkan pada beberapa asumsi dasar, yaitu :

1. Harga jual per unit produk tidak berubah
2. Biaya variabel per unit produk yang tidak berubah
3. Biaya tetap total yang tidak berubah

Jika salah satu asumsi yang disusun berdasarkan proyeksi yang dibuat perusahaan tersebut berubah, maka volume penjualan yang harus dicapai juga harus berubah. Jika volume penjualan yang dianggarkan berubah, maka hal itu akan berpengaruh langsung terhadap volume produksi yang dianggarkan dan anggaran biaya produksi. Itu berarti seluruh anggaran operasional akan berubah. Tetapi metode di atas dapat digunakan untuk memberikan gambaran awal tentang jumlah produk yang harus dijual di periode yang direncanakan untuk mencapai laba yang ditargetkan. Walaupun terjadi perubahan dari salah satu elemen anggaran, perusahaan telah mengetahui jumlah minimal penjualan produk yang harus dicapai, sehingga elemen lain tinggal disesuaikan.

### **Metode Pragmatis**

Metode pragmatis adalah metode penyusunan anggaran laba, dimana jumlah laba yang direncanakan ditetapkan berdasarkan suatu standar tertentu yang telah teruji secara empiris dan didukung oleh pengalaman. Dengan menggunakan suatu tingkat target laba yang diperoleh dari pengalaman, pengharapan atau perbandingan, pihak manajemen menetapkan standar laba relatif yang dianggap memadai bagi perusahaannya.



## Prosedur Penyusunan Anggaran Laba Metode Pragmatis

Jika metode *a posteriori* menggunakan anggaran penjualan sebagai titik tolak penyusunan anggaran operasional dan metode *a priori* menggunakan anggaran laba sebagai titik tolak penyusunan anggaran operasional, maka metode pragmatis dapat mempergunakan salah satu di antara dua alternatif tersebut.

Menyusun anggaran laba dengan metode pragmatis dapat dimulai dengan menetapkan laba yang ingin diraih terlebih dulu, dan kemudian diikuti dengan menyusun anggaran operasional, atau dimulai dengan menyusun anggaran penjualan terlebih dulu dan diikuti anggaran operasional lainnya, yang akan berujung pada anggaran laba. Titik tolak penyusunan anggaran didasarkan pada pengalaman, perbandingan atau suatu standar tertentu yang dianggap layak bagi perusahaan.

Jadi, perbedaan pokok dari metode pragmatis dan metode *a posteriori* dan metode *a priori* bukanlah pada titik tolak penyusunan anggaran laba. Jika titik tolak anggaran laba dengan metode *a posteriori* dimulai dengan volume penjualan yang disusul dengan anggaran operasional lainnya, maka metode pragmatis memiliki kesamaan dengan metode *a posteriori*. Jika titik tolak anggaran laba dengan metode *a priori* dimulai dengan laba yang ditargetkan terlebih dulu, yang disusul dengan anggaran operasional lainnya, maka metode pragmatis memiliki kesamaan dengan metode *a priori*. Perbedaan pokok antara metode pragmatis dan metode *a posteriori* serta metode *a priori* adalah dari mana munculnya jumlah atau nilai rupiah yang menjadi titik tolak penyusunan seluruh anggaran tersebut. Metode pragmatis menetapkan laba yang ditargetkan untuk dicapai berdasarkan

pengalaman masa sebelumnya, atau dari laba rata-rata industri. Jika metode pragmatis menggunakan volume penjualan sebagai titik tolak penyusunan anggaran, biasanya didasarkan pada data volume penjualan tahun-tahun sebelumnya, atau berdasarkan pangsa pasar rata-rata yang dimiliki perusahaan. Kalaupun terjadi lonjakan penetapan titik tolak dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, biasanya tetap didasarkan pada data historis tertentu. Lonjakan target laba yang ditetapkan untuk suatu periode tertentu biasanya didasarkan pada data realisasi perolehan laba usaha perusahaan pada tahun-tahun sebelumnya. Atau lonjakan volume penjualan yang ditargetkan pada suatu periode tertentu, biasanya didasarkan pada realisasi volume penjualan produk perusahaan tahun-tahun sebelumnya. Lonjakan volume penjualan yang ditargetkan perusahaan pada suatu periode dapat didasarkan pada pertumbuhan pangsa pasar perusahaan beberapa tahun sebelumnya. Itu berarti, penyusunan anggaran laba dengan metode pragmatis menggunakan pengalaman empiris atau harapan tertentu yang didasarkan pengalaman empiris perusahaan.

Berarti, metode *a posteriori* dan metode *a priori* digunakan oleh perusahaan yang baru berdiri sehingga tidak memiliki pengalaman empiris dan data historis, atau digunakan oleh perusahaan yang sudah lama berdiri tetapi tidak memiliki data historis atau tidak mau mempergunakan data historis yang dimiliki.

berikut penyusunan anggaran laba menggunakan metode pragmatis

Misalnya, kapasitas produksi perusahaan CV Sejati, sebesar 1.200 unit meja. Biaya tetap yang dikeluarkan sebesar :

- BOP tetap Rp 160.000.000.
- Biaya pemasaran Rp 55.000.000.
- Biaya adm & umum Rp 145.000.000.

Sedangkan biaya variabel yang dibutuhkan oleh setiap unit produk terdiri dari :

- BB Rp 550.000.
- BTKL Rp 200.000.

- BOP Rp 100.000.
- Biaya pemasaran Rp 50.000.

Tahun 2019, perusahaan menjual produknya dengan harga sebesar Rp 2.500.000 per unit, dan tahun 2020 harga jual tetap. Data volume penjualan dan perolehan laba usaha perusahaan pada tahun-tahun sebelumnya adalah sebagai berikut :

| Tahun | Penjualan | Laba        |
|-------|-----------|-------------|
| 2015  | 500       | 548.000.000 |
| 2016  | 550       | 762.000.000 |
| 2017  | 600       | 795.000.000 |
| 2018  | 650       | 875.000.000 |
| 2019  | 770       | 940.000.000 |

Berdasarkan data historis selama 5 tahun tersebut, perusahaan akan menyusun anggaran laba untuk tahun 2020. Perusahaan menggunakan penjualan sebagai dasar penyusunan anggaran, dan menggunakan metode *least square* untuk menetapkan volume penjualan tahun 2020, maka akan menghasilkan volume penjualan sebagai berikut :

| Tahun | Tahun ke | Volume | Xi | Xi . Yi | Xi <sup>2</sup> |
|-------|----------|--------|----|---------|-----------------|
| 2015  | 0        | 500    | -2 | (1.010) | 4               |
| 2016  | 1        | 550    | -1 | (550)   | 1               |
| 2017  | 2        | 600    | 0  | 0       | 0               |
| 2018  | 3        | 650    | 1  | 650     | 1               |
| 2019  | 4        | 770    | 2  | 1540    | 4               |
|       |          | 3.070. |    | 630     | 10              |

$$a = 3.070 : 5 = 614$$

$$b = 630 : 10 = 63$$

$$x = 3$$

$$\text{Penjualan tahun 2020 } Y = a + b.x$$

614 + 63(3) = 803 unit

Volume penjualan yang dicapai perusahaan sebesar 803 unit, dan dijadikan sebagai titik tolak penyusunan anggaran laba perusahaan tahun 2020. Penyusunan anggaran laba tahun 2020 sebagai berikut :

### Anggaran Laba Tahun 2020 (Metode Pragmatis)

|                            |                      |                      |
|----------------------------|----------------------|----------------------|
| Penjualan                  |                      | 2.007.000.000        |
| HPP                        |                      |                      |
| BB                         | 441.650.000          |                      |
| BTKL                       | 160.600.000          |                      |
| BOP                        | <u>244.300.000</u>   |                      |
| Biaya Produksi             |                      | 846.550.000          |
| Persediaan Awal            |                      | <u>0</u>             |
| Persediaan Totali          |                      | 846.500.000          |
| Persediaan Akhir           |                      | <u>0</u>             |
| HPP                        |                      | <u>(590.100.000)</u> |
| Laba sebelum biaya operasi |                      | 1.160.450.000        |
| Biaya Operasional          |                      |                      |
| Biaya Pemasaran            | (95.150.000)         |                      |
| Biaya Administrasi & Umum  | <u>(145.000.000)</u> |                      |
|                            |                      | <u>240.150.000</u>   |
| Laba Usaha Dianggarkan     |                      | 920.300.000          |

Data diatas diatas terlihat bahwa dengan bertitik tolak dari volume penjualan ditetapkan perusahaan sebesar 803 unit meja untuk tahun 2020, perusahaan akan memperoleh laba usaha sebesar Rp 920.300.000.

Adapun rincian anggaran laba seperti nampak di bawah ini :

- Penjualan = Rp 2.500.000 x 803 unit  
= Rp 2.007.500.000
- BB = Rp 550.000 x 803 unit  
= 441.650.000
- BTKL = 200.000 x 803 unit  
= 160.600.000
- BOP = BOP Tetap + BOP Variabel  
= 160.000.000+(803 unit x 100.000)  
= 244.300.000

- Biaya Pemasaran = Pemasaran Tetap + Pemasaran Variabel  
= 55.000.000 + (803 x 50.000)  
= 95.150.000
- Biaya Administrasi = 145.000.000

Jika perusahaan ingin menggunakan jumlah perolehan laba sebagai titik awal penyusunan anggaran, dengan metode *least square* untuk menetapkan jumlah laba yang ingin dicapai pada tahun 2020, maka akan menghasilkan jumlah laba sebagai berikut :

| Tahun | Tahun ke | Laba          | Xi | Xi . Yi         | Xi <sup>2</sup> |
|-------|----------|---------------|----|-----------------|-----------------|
| 2005  | 0        | 548.000.000   | -2 | (1.096.000.000) | 4               |
| 2006  | 1        | 762.000.000   | -1 | (762.000.000)   | 1               |
| 2007  | 2        | 795.000.000   | 0  | 0               | 0               |
| 2008  | 3        | 875.000.000   | 1  | 875.000.000     | 1               |
| 2009  | 4        | 940.000.000   | 2  | 1.880.000.000   | 4               |
| Total |          | 3.920.000.000 |    | 897.000.000     | 10              |

$$a = 3.920.000.000 : 5 = 784.000.000$$

$$b = 897.000.000 : 10 = 89.700.000$$

$$x = 3$$

Target laba tahun 2010;  $Y = a + b.x$

$$= 784.000.000 + 89.700.000 (3)$$

$$= 784.000.000 + 269.100.000$$

$$= 1.053.100.000$$

Ditahun 2020 perusahaan menargetkan laba sebesar Rp 1.053.100.000. yang dijadikan sebagai titik tolak dalam penyusunan anggaran. Untuk itu perusahaan harus melakukan penjualan sebesar :

$$\text{Nilai Penjualan} = \frac{\text{Biaya Tetap Total} + \text{Laba}}{1 - \frac{\text{Biaya Variabel Per Unit Produk}}{\text{Harga Jual Per Unit Produk}}}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Penjualan} &= \frac{360.000.000 + 1.053.100.000}{1 - \frac{900.000}{2.500.000}} \\ &= \text{Rp } 2.207.968.750 \end{aligned}$$

Angka sebesar Rp 2.207.968.750 tersebut, merupakan nilai penjualan agar perusahaan memperoleh laba sebesar Rp 1.053.100.000. Untuk mengetahui volume penjualan agar perusahaan memperoleh laba usaha sebesar yang telah ditargetkan, harus dihitung dengan membagi nilai penjualan tersebut dengan harga jual setiap unit produk tersebut.

$$\begin{aligned} \text{Penjualan} &= \text{Nilai Penjualan} : \text{Harga jual Unit Produk} \\ &= 2.207.968.750 : 2.500.000 \\ &= 883,1875 \text{ unit} \end{aligned}$$

Berarti, untuk mencapai laba usaha yang ditargetkan sebesar Rp 1.053.100.000 perusahaan harus menjual produk sebanyak 883,1875 unit, atau dibulatkan menjadi 884 unit. Karena telah diketahui volume penjualan yang harus dicapai, maka perusahaan dapat menyusun anggaran laba untuk tahun 2010, seperti terlihat berikut :

### **Anggaran Laba Tahun 2020 (Metode Pragmatis)**

|                              |             |               |
|------------------------------|-------------|---------------|
| Penjualan                    |             | 2.210.000.000 |
| Harga Pokok Penjualan        |             |               |
| BB                           | 486.200.000 |               |
| BTKL                         | 176.800.000 |               |
| BOP                          | 248.400.000 |               |
| Biaya Produksi               |             | 911.400.000   |
| Pers Awal                    |             | 0             |
| Pers Tbarang siap dijual     |             | 911.400.000   |
| Pers Akhir                   |             | 0             |
| HPP                          |             | (911.400.000) |
| Laba sebelum dikurangi biaya |             | 1.298.600.000 |
| Biaya Operasional            |             |               |
| Biaya Pemasaran              | 99.200.000  |               |

|                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| Biaya Administrasi & Umum | <u>145.000.000</u>   |
|                           | (244.200.000)        |
| Laba Usaha Dianggarkan    | <u>1.054.400.000</u> |

Dengan bertitik tolak dari laba usaha yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp 1.053.100.000 untuk tahun 2020, perusahaan harus menjual sebanyak 884 unit meja, sehingga akhirnya target laba dapat tercapai dan terlampaui (karena pembulatan volume penjualan), sebesar Rp 1.054.400.000

Adapun rincian anggaran laba seperti nampak di bawah ini :

- Penjualan = Rp 2.500.000 x 884 unit  
= Rp 2.210.000.000
- BB = Rp 550.000 x 884 unit  
= Rp 486.200.000
- BTK = Rp 200.000 x 884 unit  
= Rp 176.800.000
- BOP = Biaya OH Tetap + Biaya OH Variabel  
= Rp 160.000.000 + (884 unit x 100.000)  
= Rp 248.400.000
- Biaya Pemasaran = Pemasaran Tetap + Pemasaran Variabel  
= 55.000.000 + ( 884 x 50.000)  
= Rp 99.200.000
- Biaya Administrasi = Rp 145.000.000

Perusahaan dapat pula menggunakan data historis berupa pangsa pasar yang dicapai perusahaan pada tahun-tahun sebelumnya. Atau berdasarkan realisasi perolehan pangsa pasar tersebut, perusahaan dapat menetapkan harapan kenaikan pencapaian pangsa pasar pada tahun berikutnya. Atau dapat pula digunakan pertumbuhan rata-rata industri untuk menetapkan volume penjualan tahun berikutnya.

## Referensi

1. Rudianto, Penganggaran : Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran, Penerbit Erlangga 2009
2. Sasongko dan Parulian, 2014. *Anggaran*. Salemba Empat

## PERENCANAAN ANGGARAN KAS

### Capaian Pembelajaran (CP)

4. Mahasiswa mampu memahami sumber-sumber informasi yang diperlukan dalam menyusun Anggaran Kas
5. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Kas
6. Mahasiswa mampu menyusun Anggaran Kas pada perusahaan manufaktur

### A. Pendahuluan

Penyusunan anggaran kas digunakan pihak manajemen untuk mendapatkan informasi tentang likuiditas perusahaan pada periode yang akan datang sehingga dapat disajikan perkiraan jumlah penerimaan dan pengeluaran kas pada periode mendatang.

Dengan adanya informasi dari anggaran kas yang telah dibuat maka perusahaan dapat mengetahui penerimaan dan pengeluaran Anggaran kas apakah terjadi kekurangan uang kas (pengeluaran kas lebih besar daripada penerimaan kas) yang akan dialami oleh perusahaan pada periode mendatang. Sehingga manajemen dapat merencanakan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk menutupi kekurangan kas tersebut. Selain itu, anggaran kas juga menyajikan tentang kemungkinan adanya kelebihan uang kas (penerimaan kas lebih besar daripada pengeluaran kas) dalam satu periode anggaran. Dengan adanya kelebihan kas ini pihak manajemen harus dapat memanfaatkan tindakan untuk berinvestasi sehingga dapat menguntungkan perusahaan misalnya dengan membeli saham dan obligasi.

### B. Sumber Informasi Penyusunan Anggaran Kas

Informasi yang diperoleh manajemen dalam menyusun anggaran kas dapat diperoleh dari anggaran induk

Anggaran-anggaran dan sumber informasi lainnya yang menyediakan informasi bagi keperluan penyusunan anggaran kas.

1. Anggaran Penjualan

Informasi yang berisi tentang perkiraan nilai penjualan perusahaan dalam suatu periode anggaran. Dalam penyusunan anggaran kas informasi terbagi atas penjualan secara kredit dan tunai. Hal ini karena hanya penjualan secara tunai yang akan dimasukkan ke bagian penerimaan kas. Penjualan secara kredit dapat dimasukkan ke anggaran kas apabila piutang pelanggan perusahaan dapat tertagih.

#### 2. Pola Penagihan Piutang

Dalam melakukan penagihan piutang pelanggan, perusahaan harus memiliki pola penagihan sehingga dapat membantu dalam perkiraan penerimaan kas dari.

#### 3. Anggaran Pembelian Bahan Baku

Informasi yang disajikan dalam anggaran pembelian bahan baku berisi tentang nilai pembelian bahan baku dalam satu periode anggaran. Pembelian anggaran bahan baku yang dilakukan secara tunai saja yang dapat masuk dalam anggaran kas. Sedangkan pembelian secara kredit baru dimasukkan ke pengeluaran kas apabila pemasok telah menerima pembayaran atau pelunasan perusahaan.

#### 4. Pola Pelunasan Utang Dagang

Perusahaan dapat memperkirakan pola penagihan utang dagangnya sehingga dalam pola tersebut perusahaan dapat menentukan jumlah dan waktu utang dagang yang harus dibayarkan pada pemasok.

#### 5. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Perusahaan dalam membuat anggaran biaya tenaga kerja langsung digunakan sebagai penunjang proses kegiatan produksi yang dan dikeluarkan dalam satu periode. Anggaran yang dimasukkan dalam anggaran kas adalah biaya tenaga kerja langsung yang dibayarkan secara tunai. Sedangkan biaya tenaga kerja langsung dalam satu periode anggaran yang belum dibayarkan akan menjadi utang gaji dalam periode tersebut. Dan akan masuk ke anggaran kas jika telah dibayarkan oleh perusahaan.

#### 6. Anggaran Beban Operasi

Beban operasi yang masuk ke dalam anggaran kas adalah Pengeluaran beban operasi perusahaan yang dilakukan secara tunai. Sedangkan yang tidak dilakukan secara tunai maka tidak masuk dalam anggaran kas, misalnya beban penyusutan aset tetap dan beban amortisasi aset tidak berwujud.

#### 7. Kebijakan perusahaan dalam pengeluaran Beban operasi

Dalam pencatatan akuntansi pada laporan laba rugi sering kali mengalami perbedaan. Ini disebabkan karena adanya metode pencatatan secara accrual basis dimana pembebanan diakui pada saat terjadi transaksi meskipun beban tersebut belum dibayar secara tunai, sehingga pencatatan beban yang ada dalam laporan laba rugi berbeda dengan pencatatan beban operasi yang dibayarkan secara tunai.

Misalnya, perusahaan merencanakan menyewa ruangan pameran sejak tanggal 1 Agustus 2016 - 31 Juli 2017. Biaya sewa se tahun sebesar Rp 60.000.000 dan dibayar secara tunai. Pembayaran sewa tersebut, oleh perusahaan dibebankan sebagai beban operasi untuk tahun 2016 sebesar Rp30.000.000 (pengakuan beban sewa sejak 1 Agustus—31 Desember 2016). Sedangkan dalam pelaporan penyusunan anggaran kas tahun 2016, perusahaan memasukkan seluruh pembayaran sewa ruangan pameran sebesar Rp 60.000.000, karena uang tersebut telah dibayar tunai ketika menyewa.

#### 8. Belanja Modal

Biaya yang dikeluarkan untuk membelanjakan barang dimana barang tersebut memberikan manfaat lebih dari satu tahun, misalnya pembelian mesin-mesin pabrik. Pembelian yang dilakukan secara tunai dapat dimasukkan dalam anggaran kas.

#### 9. Neraca Tahun Lalu

Dalam Neraca tahun sebelumnya salah satu akun yang terlihat yaitu penyajian piutang dagang dan utang. Dimana piutang dan utang tersebut sebagai dasar perusahaan dalam merencanakan penerimaan dan pengeluaran anggaran kas periode selanjutnya.

### C. Format Anggaran Kas

Format anggaran kas yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran kas perusahaan.

| <b>(Nama perusahaan)</b><br><b>Anggaran Kas Untuk Bulan Yang Berakhir .....</b> |               |
|---|---------------|
|   | <b>Jumlah</b> |
| <b>Saldo awal</b>   |               |
| <b>Penerimaan kas :</b>   |               |
| Penjualan tunai   |               |
| Piutang dagang pelanggan  |               |
| Pendapatan bunga  |               |
| Hutang bank   |               |
| Penerbitan saham baru perusahaan  |               |
| <b>Saldo kas yang tersedia</b>  |               |
|   |               |
| <b>Pengeluaran kas :</b>  |               |
| Pembelian bahan baku  |               |
| Pelunasan utang dagang  |               |
| Pembayaran gaji dan upah  |               |
| Saldo kas minimum   |               |
| <b>Surplus atau defisit kas</b>   |               |
| Dikurangi pelunasan pinjaman  |               |
| Ditambah penerimaan pinjaman  |               |
| Ditambah saldo kas minimum  |               |
| <b>Saldo akhir kas</b>  |               |

### D. Pola Penagihan Piutang Dagang dan Pembayaran Utang Dagang

Penagihan piutang kepada pelanggan disebabkan karena adanya penjualan kredit yang telah dilakukan pelanggan dalam perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan dalam piutang terlihat pada bagaimana kinerja perusahaan dalam mengelola piutang. Semakin baik manajemen piutang dagang (misalnya, hanya diberikan kepada pelanggan yang layak dan pelunasan piutang dagang oleh pelanggan selalu dimonitor), maka semakin kecil kemungkinan adanya piutang yang tidak tertagih.

Kas yang berasal dari penagihan piutang pelanggan dapat digunakan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan

operasinya, misalnya membeli bahan baku dan membayar gaji karyawan.

Penagihan piutang tidak lah sama tergantung jenis usaha dan karakteristik pelanggan Dengan membuat penjadwalan terhadap piutang maka akan mempermudah pengontrolan dalam penagihan sehingga mengurangi terjadinya kredit macet. Atau piutang tidak tertagih. Perkiraan tertagihnya piutang dagang dapat dilakukan setiap bulan, sehingga perusahaan dapat melakukan perencanaan kegiatan atas pemasukan kas yang mereka terima untuk bulan selanjutnya..

Seperti halnya penjualan secara kredit, pembelian barang dagang secara kredit juga harus ditentukan pola pembayarannya karena perusahaan harus dapat merencanakan pengeluaran kas pada periode selanjutnya. Dan pengeluaran kas ini termasuk dalam anggaran kas.

### Contoh

Berdasarkan data-data berikut ini, hitunglah jumlah piutang dagang yang dapat ditagih di bulan April, Mei, dan Juni 2018.

#### 1. Data penjualan perusahaan bulan Pebruari-Maret perkiraan nilai penjualan April - Junii tahun 2018.

|          |              |
|----------|--------------|
| Pebruari | Rp 1.200.000 |
| Maret    | Rp 1.200.000 |
| April    | Rp 1.000.000 |
| Mei      | Rp 1.000.000 |
| Juni     | Rp 1.200.000 |

2. Setiap bulan perusahaan menerima penjualan tunai 15%.
3. Setiap bulannya dilunasi 5% dari total penjualan secara kredit pada bulan terjadinya penjualan. Perusahan memberikan potongan 5% jika melakukan pembayaran pada bulan terjadinya penjualan.
4. 80% dari penjualan secara kredit pada suatu bulan dilunasi satu bulan setelah terjadinya penjualan.
5. 10% dari penjualan secara kredit pada suatu bulan dilunasi 2 bulan setelah terjadinya penjualan.
6. 1% dari penjualan kredit diperkirakan tidak dapat ditagih.

### Pertama

Buatlah format penagihan piutang untuk bulan April, Mei, Juni 2018.

| Bulan    | Penjualan Kredit | Discount | Piutang Tidak Tertagih | Bulan Penagihan Piutang |     |      |
|----------|------------------|----------|------------------------|-------------------------|-----|------|
|          |                  |          |                        | April                   | Mei | Juni |
| Pebruari |                  |          |                        |                         |     |      |
| Maret    |                  |          |                        |                         |     |      |
| April    |                  |          |                        |                         |     |      |
| Mei      |                  |          |                        |                         |     |      |
| Juni     |                  |          |                        |                         |     |      |
| Total    |                  |          |                        |                         |     |      |

### Kedua

Memasukkan penjualan kredit per bulan pada kolom yang telah disediakan. contoh, penjualan kredit untuk bulan Pebruari sebesar Rp 1.020.000 = (Rp 1.2000.000 x 85%). Lanjutkan untuk perhitungan bulan selanjutnya.

| Bulan    | Penjualan Kredit | Potongan Harga | Piutang Tidak Tertagih | Bulan Penagihan Piutang |     |      |
|----------|------------------|----------------|------------------------|-------------------------|-----|------|
|          |                  |                |                        | April                   | Mei | Juni |
| Pebruari | 1.020.000        |                |                        |                         |     |      |
| Maret    | 1.020.000        |                |                        |                         |     |      |
| April    | 850.000          |                |                        |                         |     |      |
| Mei      | 850.000          |                |                        |                         |     |      |
| Juni     | 1.020.000        |                |                        |                         |     |      |
| Total    |                  |                |                        |                         |     |      |

### Ketiga

Melakukan perhitungan penerimaan kas dari penjualan kredit pada bulan terjadi penjualan dan memberikan discount 5% pada pelanggan yang melunasi piutangnya pada bulan terjadinya penjualan

Penjualan kredit bulan April

Rp 850.000 =  
(Rp 1.000.000 x 85%)

**Penagihan piutang bulan April :**

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Penjualan kredit di bulan April   | Rp 42.500 =<br>(Rp 850.000 x 5%) |
| Potongan harga yang diberikan   | Rp 2.250 =<br>(Rp42.500 x 5%)    |
| <b>Tagihanh bersih dari penjualan kredit<br/>Bulan Januari di bulan April</b> | Rp 40.000                        |

Silahkan anda lanjutkan untuk bulan Mei dan Juni kemudian isi pada tabel di bawah ini.

| Bulan Terjadinya Piutang | Penjualan Kredit | Potongan Harga | Piutang Tidak Tertagih | Bulan Penagihan Piutang |          |        |
|--------------------------|------------------|----------------|------------------------|-------------------------|----------|--------|
|                          |                  |                |                        | Januari                 | Februari | Maret  |
| Pebruari                 | 1.020.000        |                |                        |                         |          |        |
| Maret                    | 1.020.000        |                |                        |                         |          |        |
| April                    | 850.000          | 2.750          |                        | 40.000                  |          |        |
| Mei                      | 850.000          | 2.750          |                        |                         | 40.000   |        |
| Juni                     | 1.020.000        | 2.550          |                        |                         |          | 48.450 |
| Total                    |                  |                |                        |                         |          |        |

#### Keempat

Menghitung hasil penagihan penjualan pada suatu bulan yang ditagih pada bulan berikutnya.

Contoh :

Pola penagihan piutang dari penjualan kredit di suatu bulan adalah sebagai berikut..

1. Setiap bulannya dilunasi 5% dari total penjualan secara kredit pada bulan terjadinya penjualan. Perusahaan memberikan potongan 5% jika melakukan pembayaran pada bulan terjadinya penjualan.
2. Pelunasan piutang satu bulan setelah penjualan sebesar 80%
3. Pelunasan 2 bulan berikutnya dari terjadinya penjualan sebesar 10%
4. Piutang tak tertagih 1% dari penjualan kredit

Dengan memperhatikan pola penagihan tersebut, 70% dari penjualan kredit yang terjadi di bulan April ditagih di bulan Mei. 13 persen ditagih 2 bulanan.

Perhitungan penjualan kredit yang terjadi di bulan April yang ditagihkan di bulan Mei dan Juni.

Penjualan kredit April Rp 765.000 (85% x Rp 900.000)

Mei : 80% dari penjualan

kredit April

Rp 535.500 (70% x Rp765.000)

Juni : 13% dari penjualan

kredit April

Rp 99.450 (13% x Rp765.000)

Adapun perhitungan penjualan kredit bulan Mei yang ditagih di bulan Juni adalah sebagai berikut.

Penjualan kredit Mei

Rp 765.000 (85% x Rp 900.000)

Juni : 80% dari penjualan

Kredit

Rp 535.500 (70% x Rp 765.000)

Dibawah ini adalah perhitungan penjualan bulan Pebruari yang ditagih di bulan Maret dan April.

Penjualan kredit bulan

Maret

Rp 1.020.000 (85% x Rp 1.200.000)

April : 80% penjualan kredit

bulan Maret

Rp 714.000 (70% x Rp 1.020.000)

Mei: 13% penjualan kredit

bulan Maret

Rp 132.600 (13% x Rp 1.020.000)

Dibawah ini adalah perhitungan penjualan bulan November yang ditagih di bulan Januari.

Penjualan kredit bulan

April

Rp 1.080.000 (90% x Rp 1.200.000)

April: 13% penjualan kredit

Pebruari

Rp 132.600 (13% x Rp 1.020.000)

Setelah melakukan perhitungan penagihan piutang, hasilnya dimasukkan ke kolom yang telah disediakan.

| Bulan Terjadinya Piutang | Penjualan Kredit | Discount | Piutang Tidak Tertagih | Bulan Penagihan Piutang |         |         |
|--------------------------|------------------|----------|------------------------|-------------------------|---------|---------|
|                          |                  |          |                        | April                   | Mei     | Juni    |
| Pebruari                 | 1.020.000        |          |                        | 132.600                 |         |         |
| Maret                    | 1.020.000        |          |                        | 714.000                 | 132.600 |         |
| April                    | 850.000          | 2.750    |                        | 40.000                  | 535.500 | 99.450  |
| Mei                      | 850.000          | 2.750    |                        |                         | 40.000  | 535.500 |
| Juni                     | 1.020.000        | 2.550    |                        |                         |         | 48.450  |
| Total                    |                  |          |                        |                         |         |         |

### Langkah 5

Menghitung piutang tidak tertagih sebesar 2% dari penjualan kredit setiap bulan.

Perhitungannya sbb :

kredit dari bulan April, Mei, Juni

$$\text{April} \quad 2\% \times \text{Rp } 850.000 = \text{Rp } 17.000$$

$$\text{Mei} \quad 2\% \times \text{Rp } 850.000 = \text{Rp } 17.000$$

$$\text{Juni} \quad 2\% \times \text{Rp } 1.020.000 = \text{Rp } 20.400$$

Masukkan jumlah piutang tidak tertagih bulan Januari - Maret diatas ke kolom yang telah disediakan.

| Bulan Terjadinya Piutang | Penjualan Kredit | Discount | Piutang Tidak Tertagih | Bulan Penagihan Piutang |         |         |
|--------------------------|------------------|----------|------------------------|-------------------------|---------|---------|
|                          |                  |          |                        | April                   | Mei     | Juni    |
| Pebruari                 | 1.020.000        |          |                        | 132.600                 |         |         |
| Maret                    | 1.020.000        |          |                        | 714.000                 | 132.600 |         |
| April                    | 850.000          | 2.750    | 17.000                 | 40.000                  | 535.500 | 99.450  |
| Mei                      | 850.000          | 2.750    | 17.000                 |                         | 40.000  | 535.500 |
| Juni                     | 1.020.000        | 2.550    | 20.400                 |                         |         | 48.450  |
| Total                    |                  |          |                        |                         |         |         |

### Langkah 6

Lengkapi tabel penagihan piutang dengan menghitung total seluruh kolom yang tersedia.

| Bulan Terjadinya Piutang | Penjualan Kredit | Discount | Piutang Tidak Tertagih | Bulan Penagihan Piutang |         |         |
|--------------------------|------------------|----------|------------------------|-------------------------|---------|---------|
|                          |                  |          |                        | April                   | Mei     | Juni    |
| Pebruari                 | 1.020.000        |          |                        | 132.600                 |         |         |
| Maret                    | 1.020.000        |          |                        | 714.000                 | 132.600 |         |
| April                    | 850.000          | 2.750    | 17.000                 | 40.000                  | 535.500 | 99.450  |
| Mei                      | 850.000          | 2.750    | 17.000                 |                         | 40.000  | 535.500 |
| Juni                     | 1.020.000        | 2.550    | 20.400                 |                         |         | 48.450  |
| Total                    |                  | 8.050    | 54.400                 | 886.600                 | 708.100 | 683.400 |

### Masalah Waktu Pembayaran

Penyajian anggaran kas hanya digunakan untuk mengetahui berapa pengeluaran dan penerimaan secara tunai yang diterima oleh perusahaan sehingga dapat mengontrol pendapatan dan beban perusahaan. Berbeda dengan anggaran operasi, anggaran TKL, dan anggaran Overhead yang terjadi pada satu periode.

Berikut contoh yang menyajikan perbedaan antara beban yang sudah terjadi, tetapi belum dibayarkan secara tunai.

1. Upah tenaga kerja langsung yang dibayar mingguan. Tanggal 31 Januari jatuh pada hari Kamis. Gaji mingguan tenaga kerja langsung baru dibayarkan pada hari Jumat tanggal 1 Februari. Beban gaji tenaga kerja langsung yang telah terjadi pada minggu keempat bulan Januari adalah sejak tanggal 28- 31 Januari dan masuk ke anggaran laba rugi bulan Januari. Anggaran kas bulan Januari tidak memasukkan beban gaji yang terjadi pada tanggal 28-31 Januari karena belum dibayarkan kepada pegawai.
2. Setiap tahun, perusahaan membeli polis asuransi untuk kendaraan kantor pada tanggal 1 Januari. Setiap bulan (Januari - Desember), pada anggaran beban operasi akan terdapat alokasi pembebanan beban asuransi pada pos beban operasi. Pada anggaran kas akan terdapat pengeluaran kas untuk pembelian

polis asuransi selama 1 tahun penuh. Pengeluaran polis operasi tidak akan masuk ke anggaran kas bulan Februari sampai Desember.

3. Pembayaran beban telepon. Diakui sebagai Beban telepon pada saat dipakai dan baru dibayarkan bulan berikutnya.

### **Contoh**

Dari data-data yang ada dibawah ini, hitunglah kas yang dibayarkan untuk beban gaji, beban sewa, dan komisi tenaga penjual untuk bulan April 2008.

Anggaran beban operasi sebagian untuk bulan April menyajikan data sebagai berikut :

|              |               |
|--------------|---------------|
| Beban gaji   | Rp 20.000.000 |
| Beban sewa   | Rp 1.000.000  |
| Beban komisi | Rp 500.000    |

Neraca per 31 Maret 2008 menyajikan informasi tentang utang gaji dan utang komisi sebesar Rp 700.000 dan Rp 200.000.

Saldo utang gaji pada 30 April diperkirakan sebesar Rp 500.000 dan beban komisi bulan April akan dibayarkan seluruhnya pada bulan Mei. Perusahaan membayar sewa bangunan untuk jangka waktu sewa 1 April 2008 - 31 Maret 2009 sebesar Rp 12.000.000 pada tanggal 1 April 2008.

### **Langkah 1**

Hitunglah pembayaran beban gaji secara tunai untuk bulan April 2007.

|   |                        |
|---|------------------------|
| Saldo utang gaji 1 April  | Rp 700.000             |
| (+) Beban gaji bulan April<br>sebagai utang gaji terlebih dahulu) | Rp 20.000.000 (diakui) |
| Utang gaji April  | Rp 20.700.000          |
| (-) Saldo utang gaji 30 April                                     | Rp 500.000             |
| Kas yang dibayarkan untuk beban gaji                              | Rp 20.200.000          |

### **Langkah 2**

Hitunglah pembayaran tunai beban komisi untuk bulan April 2007

|   |                     |
|---|---------------------|
| Saldo utang komisi 1 April  | Rp 200.000          |
| (+) Beban komisi bulan April<br>sebagai utang komisi terlebih dahulu) | Rp 500.000 (diakui) |
| Utang komisi April  | Rp 700.000          |
| (-) Saldo utang komisi 30 April                                       | Rp 500.000          |
| Kas yang dibayarkan untuk beban gaji                                  | Rp 200.000          |

Saldo utang komisi per 30 April berasal dari beban komisi bulan April yang akan dibayarkan seluruhnya secara tunai di bulan Mei. Jadi, pembayaran secara tunai beban komisi di bulan April berasal dari beban komisi bulan Maret yang dibayar di bulan April sebesar Rp 200.000 (lihat utang komisi per 31 Maret sebesar Rp 200.000).

### **Langkah 3**

Perusahaan membayar sewa bangunan pada tanggal 1 April 2008 sebesar Rp 12.000.000. Jangka waktu sewa dari 1 April 2007 - 31 Maret 2008. Pada Anggaran kas bulan April 2007, akan terdapat pengeluaran kas sebesar Rp 12.000.000. Untuk Anggaran kas bulan-bulan berikutnya sampai 31 Maret 2009 tidak ada pengeluaran kas untuk beban sewa.

Pada anggaran laba rugi bulanan sejak bulan April 2008 sampai bulan Maret 2009, akan terdapat beban sewa bangunan sebesar Rp 1.000.000.

### **Saldo Kas Minimum, Pinjaman dan Pembayaran Pinjaman**

Perusahaan harus memelihara saldo kas minimum setiap bulannya untuk berjaga-jaga jika terdapat pengeluaran kas yang tidak direncanakan sebelumnya. Ketersediaan saldo kas minimum juga dapat menghindari perusahaan dari kondisi kesulitan likuiditas, yaitu perusahaan tidak mampu membayar seluruh tagihan yang datang karena ketiadaan kas.

Jika perkiraan pengeluaran kas lebih besar dari pada saldo kas yang dimiliki ditambah dengan perkiraan penerimaan kas, maka manajemen harus segera memikirkan dan mencari alternatif sumber pembiayaan untuk menutupi defisit tersebut. Sebaliknya,

jika terdapat surplus (penerimaan kas lebih besar dari pengeluaran kas), maka manajemen dapat menggunakan surplus tersebut untuk membayar utang berikut bunganya atau menginvestasikannya ke dalam sekuritas dalam upaya memperoleh tambahan penghasilan.

## Referensi

1. Sasongko dan Parulian, 2014. *Anggaran*. Salemba Empat
2. Rudianto, *Penganggaran : Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*, Penerbit Erlangga 2009

## BAB IX ANALISIS VOLUME - BIAYA - LABA

4. Mahasiswa mampu memahami Analisis volume-biaya-laba
5. Mahasiswa mampu menjelaskan Analisis volume-biaya-laba
6. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Analisis volume-biaya-laba

### A. Pendahuluan

Jumlah produk yang dihasilkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu akan memiliki hubungan langsung dengan besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan, sehingga pada saat dipertemukan dengan nilai penjualan dari produk yang dihasilkan akan berpengaruh secara langsung terhadap besarnya laba yang diperoleh perusahaan. Analisis untuk melihat hubungan di antara ketiga variabel tersebut itulah yang disebut dengan analisis biaya-volume-laba.

**Analisa biaya-volume-laba** adalah suatu metode analisis untuk melihat hubungan antara besarnya biaya yang yang dikeluarkan

suatu perusahaan dan besarnya volume penjualan serta laba yang diperoleh pada suatu periode tertentu.

Berdasarkan fungsinya hubungan antara 5 elemen yang digunakan manajer dalam membantu membuat keputusan adalah sebagai berikut :

1. Harga produk : harga yang ditetapkan di dalam suatu periode tertentu secara konstan.
2. Volume atau tingkat aktivitas : besarnya produk yang dihasilkan dan direncanakan akan dijual di dalam suatu periode tertentu.
3. Biaya variabel per unit : besarnya biaya produk yang dibebankan secara langsung pada setiap unit barang yang diproduksi.
4. Total biaya tetap : Keseluruhan biaya periodik di dalam suatu periode tertentu.
5. Bauran volume produk yang dijual yaitu proporsi volume relatif produk-produk perusahaan yang akan dijual.

## **B, Marjin Kontribusi**

Margin kontribusi merupakan langkah awal perusahaan dalam melihat hubungan antara biaya-volume dan laba dalam berbagai tingkat kegiatan dimana dalam hal ini akan menentukan kecepatan perusahaan menutup biaya tetapnya dan kemampuannya menghasilkan laba.

Marjin kontribusi merupakan selisih antara nilai penjualan dengan biaya variabelnya yang digunakan untuk menutup biaya tetap sehingga perusahaan dapat menghasilkan laba.

Jika perusahaan memperoleh marjin kontribusi besar dari setiap penjualan produk maka perusahaan akan dapat segera menutup biaya tetap dan memperoleh laba. Dan Jika seluruh biaya tetapnya dapat tertutupi, maka pada volume penjualan selanjutnya, perusahaan tinggal memperoleh laba usahanya.

Contoh hubungan antara penjualan, biaya variabel dan marjin kontribusi.

PT. Arta Jaya berencana membuat produksi kursi sebanyak 10.000 unit per tahun. Kursi rencana dijual dengan harga Rp

75.000/unit. Produksi kursi ini membutuhkan biaya tetap sebesar Rp 90.000.000. Sedangkan biaya variabel sebesar Rp 30.000.

Marjin kontribusi yang diperoleh sebesar Rp 45.000. Tetapi karena biaya tetap yang ditanggung perusahaan sebesar Rp 90.000.000, maka perusahaan rugi sebesar Rp 89.955.000.

Agar perusahaan dapat menjual Rp 750.000 maka mereka harus menaikkan 10 unit. Biaya variabel yang dikeluarkan untuk menaikkan penjualan tersebut sebesar Rp 300.000 sehingga marjin kontribusi yang didapat Rp 450.000. Perusahaan tetap biaya Rp 90.000.000, sebagai biaya yang tidak boleh ditinggalkan oleh perusahaan. Hal ini menyebabkan perusahaan masih rugi Rp 89.550.000.

| Keterangan        | Volume       |              |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                   | 1 unit       | 10 unit      | 100 unit     | 1.000 unit   | 1.500 unit   |
| Penjualan         | 75.000       | 750.000      | 7.500.000    | 75.000.000   | 112.500.000  |
| Biaya Variabel    | (30.000)     | (300.000)    | (3.000.000)  | (30.000.000) | (45.000.000) |
| Marjin Kontribusi | 45.000       | 450.000      | 4.500.000    | 45.000.000   | 67.500.000   |
| Biaya Tetap       | (90.000.000) | (90.000.000) | (90.000.000) | (90.000.000) | (90.000.000) |
| Laba (Rugi) Usaha | (89.955.000) | (89.550.000) | (85.500.000) | (45.000.000) | (22.500.000) |

Agar perusahaan dapat menjual Rp 7.500.000 maka mereka harus menaikkan 100 unit. Biaya variabel yang dikeluarkan untuk menaikkan penjualan tersebut sebesar Rp 3.000.000 sehingga marjin kontribusi yang didapat Rp 4.500.000. Perusahaan tetap biaya Rp 90.000.000, sebagai biaya yang tidak boleh ditinggalkan oleh perusahaan. Hal ini menyebabkan perusahaan masih rugi Rp 85.500.000..

Perusahaan mencoba menaikkan lagi. Agar perusahaan dapat menjual Rp 75.000.000 maka mereka harus menaikkan 1000 unit. Biaya variabel yang dikeluarkan untuk menaikkan penjualan tersebut sebesar Rp 30.000.000 sehingga marjin kontribusi yang didapat Rp 45.000.000. Perusahaan tetap biaya Rp 90.000.000,

sebagai biaya yang tidak boleh ditinggalkan oleh perusahaan. Hal ini menyebabkan perusahaan masih rugi Rp 45.000.000.

Bahkan saat penjualan dinaikkan menjadi 1.500 unit, perusahaan masih rugi sebesar Rp 22.500.000, walaupun margin kontribusi yang diperoleh sebesar Rp 67.500.000.

Tetapi pada saat terjual 2.000 unit, penjualan perusahaan mencapai Rp 150.000.000, dan Rp 60.000.000 untuk biaya variabel, maka margin kontribusi yang diterima perusahaan adalah Rp 90.000.000. Karena perusahaan harus menanggung biaya tetap sebesar Rp 90.000.000, maka pada saat ini perusahaan tidak mendapatkan laba sama sekali. Jadi, pada volume penjualan sebesar 2.000 unit, perusahaan tidak mengalami rugi tetapi juga tidak memperoleh laba sama sekali. Berarti, volume ini merupakan batas penjualan minimal agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

| Keterangan        | Volume       |
|-------------------|--------------|
|                   | 2.000 unit   |
| Penjualan         | 150.000.000  |
| Biaya Variabel    | (60.000.000) |
| Margin Kontribusi | 90.000.000   |
| Biaya Tetap       | (90.000.000) |
| Laba / Rugi       | 0            |

Dan pada saat seluruh 10.000 unit produk terjual, perusahaan akan memperoleh margin kontribusi sebesar Rp 450.000.000 dan laba usaha sebesar Rp 360.000.000.

| Keterangan        | Volume        |
|-------------------|---------------|
|                   | 10.000 unit   |
| Penjualan         | 750.000.000   |
| Biaya Variabel    | (300.000.000) |
| Margin Kontribusi | 450.000.000   |
| Biaya Tetap       | (90.000.000)  |
| Laba/Rugi         | 360.000.000   |

Dari contoh diatas jelas bahwa setiap perubahan volume penjualan akan diikuti perubahan besarnya biaya variabel total akan menghasilkan perubahan perolehan margin kontribusi dan akan berefek langsung pada perubahan perolehan laba usaha perusahaan.

### C. Analisis Titik Impas

Tujuan perusahaan dalam memperoleh laba optimal dipengaruhi oleh Keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mencapai target penjualan. Karena itu, perusahaan perlu untuk mengetahui jumlah penjualan minimal yang harus dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian dengan menggunakan analisis titik impas.

Titik impas adalah volume penjualan yang harus dicapai perusahaan sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian dan juga tidak memperoleh laba sama sekali, yaitu dengan membagi antara total biaya tetap dengan rasio margin kontribusi.

$$\text{Titik Impas} = \frac{\text{Biaya Tetap Total}}{1 - \frac{\text{Biaya Variabel}}{\text{Penjualan}}}$$

Dari hasil perhitungan tersebut akan diketahui suatu volume tertentu yang merupakan nilai penjualan minimal yang harus dicapai, agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

PT. Bakarplastik adalah sebuah perusahaan produsen biji plastik. Kapasitas produksi perusahaan ini dalam satu tahun sebesar 1.200 ton biji plastik. Untuk menghasilkan produk dengan volume tersebut, biaya tetap yang dikeluarkan adalah Rp 360.000.000. Sedangkan biaya variabel yang dibutuhkan sebesar Rp 1.090.000.000. Harga jual biji plastik tersebut sebesar Rp 1.500.000 per ton.

Berdasarkan data tersebut, Biaya variabel total untuk memproduksi 1.200 ton biji plastik adalah sebesar Rp 1.080.000.000. Maka biaya variabel yang dibutuhkan untuk memproduksi satu ton biji plastik adalah sebesar Rp 900.000, = (Rp 1.080.000.000 : 1.200). Kemudian dari data yang telah tersedia dapat dihitung volume titik impasnya, yaitu sebesar :

$$\text{Titik Impas} = \frac{\text{Biaya Tetap Total}}{1 - \frac{\text{Biaya Variabel}}{\text{Penjualan}}}$$

$$\text{Titik Impas} = \frac{360.000.000}{1 - \frac{900.000}{1.500.000}}$$

$$\text{Titik Impas} = \text{Rp } 900.000.000$$

Hasil nilai Rp 900.000.000 diatas, merupakan nilai perusahaan untuk melakukan penjualan minimal sehingga tidak mengalami kerugian dan juga tidak mengakibatkan perusahaan memperoleh keuntungan. Untuk mengetahui penjualan perusahaan sehingga tidak rugi, maka nilai penjualan dibagi harga jual setiap unit produk tersebut.

$$\begin{aligned} \text{Titik Impas (unit)} &= \frac{\text{Titik Impas Dalam Nilai Uang}}{\text{Harga Jual Unit Produk}} \\ \text{Titik Impas} &= \frac{900.000.000}{1.500.000} \\ \text{Titik Impas} &= 600 \text{ ton} \end{aligned}$$

Di dalam contoh diatas dapat diketahui dengan Rp 900.000.000 dibagi Rp 1.500.000, maka diperoleh sebesar 600 ton artinya, Jika perusahaan tidak rugi maka PT. Bakarplastik harus menjual sebanyak 600 ton.

Analisis biaya Diferensial adalah metode yang digunakan perusahaan untuk memecahkan suatu persoalan yang ada dalam Perusahaan terkait perbedaan biaya. Biaya ini disebut sebagai **biaya marjinal atau biaya inkremental**. Biaya diferensial yaitu biaya tunai yang digunakan untuk membiayai pengeluaran untuk suatu proyek jika dilaksanakan atau diperluas sampai melebihi ukuran yang ditentukan sebelumnya.

Analisis biaya diferensial digunakan untuk menentukan kenaikan pendapatan, biaya dan marjin laba sehubungan dengan beberapa kemungkinan cara untuk menggunakan fasilitas tetap atau kapasitas yang tersedia.

Dalam analisis biaya diferensial, biaya variabel sangat relevan karena lazimnya biaya variabel dapat dielakkan ketika proyek masih dalam tahap evaluasi dan tidak dapat dielakkan. Sebaliknya, biaya tetap tidak dapat dielakkan dalam kondisi apapun. Jika biaya tetap dinaikkan, karena adanya sewa ruang tambahan, pembelian fasilitas atau pengeluaran ekstra lainnya, maka biaya tetap tersebut masuk dalam pengelompokan biaya diferensial.

Kriteria pengelompokan biaya diferensial atau biaya relevan, yaitu:

#### **1. Merupakan biaya yang akan datang**

Biaya relevan merupakan biaya yang akan dikeluarkan perusahaan di masa mendatang. Karena bukan pengeluaran biaya maa lalu maka *Sunk Cost*, tidak termasuk dalam kelompok biaya relevan.

#### **2. Berbeda di antara sejumlah alternatif**

Alternatif yang digunakan untuk mengeluarkan biaya mendatang harus berbeda. Jika tidak maka bukan termasuk biaya relevan, contoh biaya penyusutan aktiva tetap untuk bulan depan di mana proyek akan dilaksanakan.

### **D. Manfaat Analisis Biaya Diferensial**

Tidak setiap persoalan biaya di perusahaan dapat diselesaikan dengan menggunakan analisis biaya relevan ini, ada beberapa

persoalan yang dapat diselesaikan dengan metode ini, antara lain :

1. Penambahan pesanan

Terkadang perusahaan yang masih belum memenuhi target produksinya, menerima pesanan tambahan dari pelanggan. Volume produksi semula sebelum pesanan tambahan itu datang, dijual dengan harga tertentu, tetapi setelah adanya tambahan, pelanggan menawarkan harga di bawah harga jual semula. Pihak manajemen perusahaan dapat menerima atau menolak tawaran tersebut. Jika diterima karena perusahaan belum bekerja sesuai dengan kapasitas penuh. Perusahaan memiliki peluang untuk memanfaatkan mesinnya sesuai dengan kapasitas optimal. Persoalannya adalah pada harga jual. Jika terjadi hal seperti tersebut maka perusahaan dapat mempergunakan analisis biaya diferensial untuk menyelesaikan persoalan seperti itu.

Contoh

Setiap bulan PT Cahya seharusnya dapat melakukan produksi sebesar 16.000 unit. Produksi yang telah dikeluarkan oleh perusahaan selama bulan Januari 2017, sebesar 10.000 unit dengan harga jual Rp 14.000 per unit. Pengeluaran yang telah dikeluarkan untuk memproduksi 10.000 unit tersebut adalah sebagai berikut :

|                        |                |
|------------------------|----------------|
| - BB                   | Rp 20.000.000  |
| - BTKL                 | Rp 35.000.000  |
| - BOP - Var            | Rp 15.000.000  |
| - BOP - Tetap          | Rp 14.000.000  |
| - B. Pemasaran - Var   | Rp 10.000.000  |
| - B. Pemasaran - Tetap | Rp 4.000.000   |
| - B. Administrasi      | Rp 9.000.000   |
| # Jumlah               | Rp 107.000.000 |

Setelah prosuk terjual 10.000 unit, salah satu langganan PT. Cahya, yaitu PT. Sinar, pada akhir Januari 2017 mengajukan penawaran

pembelian sebanyak 6.000 unit produk PT. Cahya dengan harga Rp 10.000 per unit. Bisakah tawaran tersebut diterima? Mengapa?

Biaya yang dikeluarkan oleh PT Cahya sebesar Rp 107.000.000. untuk memproduksi 10.000 unit. Jika Dasar perhitungan yang digunakan oleh perusahaan adalah total pengeluaran maka akan diperoleh biaya perunitnya sebesar Rp 10.700 per unit ( $\text{Rp } 107.000.000 : 10.000 \text{ unit}$ ). Dengan dasar perhitungan tersebut maka penawaran harga sebesar Rp 10.000 per unit dari PT. Sinar tidak dapat diterima.

Dasar diterima atau ditolak nya pesanan tambahan yang dilakukan oleh PT Cahya dapat menggunakan analisis biaya diferensial. Biaya variabel sebesar Rp 80.000 dan tetap Rp 37.000 yang dikeluarkan oleh PT Cahya untuk memproduksi 10.000 unit produk dari nilai total biaya Rp 107.000.000. Biaya tetap tersebut adalah biaya yang harus dikeluarkan perusahaan setiap bulan dengan kapasitas produksi sebesar 16.000 unit. Bulan Januari 2012, PT.Cahya memproduksi sebesar 10.000 unit. Jika volume produksi dinaikkan menjadi 16.000 unit dibulan Januari, maka pengeluaran biaya tetap tidak ada. Untuk tambahan produksi di bulan Januari sebesar 6.000 unit, perusahaan tidak memerlukan penambahan pada biaya tetap, karena hanya menggunakan kapasitas produksi yang menganggur. Biaya yang dikeluarkan hanya variabel saja untuk menambah produksi 6.000 unit. Pada saat produksi 10.000 unit pertama, perusahaan mengeluarkan biaya variabel sebesar Rp 80.000.000, yang berarti biaya variabel per unitnya adalah sebesar Rp 8.000. Maka untuk pesanan tambahan sebanyak 6.000 unit tersebut, PT. Cahya cukup mengeluarkan biaya tambahan sebesar Rp 48.000.000. ( $6.000 \text{ unit} \times \text{Rp } 8.000$ ). Pada dasarnya, jika terjadi penambahan pesanan dengan harga dibawah akan tetapi masih mendapatkan margin maka tambahan tersebut dapat diterima. margin kontribusi yang diterima perusahaan adalah sebesar Rp 2.000 / unit ( $\text{Rp } 10.000 \text{ dikurangi } \text{Rp } 8.000$ ). Dengan melihat perhitungan dibawah akan dapat memperjelas laba yang didapat

setelah memutuskan adanya tambahan pembelian 6.000 unit adalah tepat.

| Keterangan            | Awal Penjualan (10.000 unit) | Tambahan (6.000 unit) | Total Penjualan (16.000 unit) |
|-----------------------|------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Penjualan             | 140.000.000                  | 60.000.000            | 206.000.000                   |
| BB                    | 20.000.000                   | 12.000.000            | 32.000.000                    |
| BTKL                  | 35.000.000                   | 21.000.000            | 56.000.000                    |
| BOP - Var             | 15.000.000                   | 9.000.000             | 24.000.000                    |
| BOP - Tetap           | 14.000.000                   |                       | 14.000.000                    |
| B Pemasaran - Var     | 10.000.000                   | 6.000.000             | 16.000.000                    |
| B. Pemasaran - Tetap  | 4.000.000                    |                       | 4.000.000                     |
| BAdministrasi - Tetap | 9.000.000                    |                       | 9.000.000                     |
| Laba                  | 33.000.000                   | 12.000.000            | 21.000.000                    |

Dengan menjual 6.000 produk tambahan dibawah harga jual ternyata sebuah keputusan yang tepat, karena nilai margin kontribusi yang didapat adalah positif dan ada penambahan pada laba.

## 2. Penurunan harga pesanan khusus

Pelanggan terkadang minta diperlakukan secara khusus dengan minta penambahan-penambahan saat membeli sehingga mengakibatkan penambahan biaya bagi perusahaan. Jika biaya bertambah dan tidak diiringi naiknya harga jual produk pesanan khusus maka dapat mengakibatkan penurunan penjualan. Biaya relevan diperlakukan apabila ada Penambahan biaya akibat pesanan khusus pada proses produksi tambahan tersebut.

contoh

Kapasitas produksi PT. Cahya adalah sebesar 14.000 unit/thn. Sampai akhir bulan Oktober 2016, perusahaan baru memproduksi dan menjual 100.000 unit produknya dengan harga Rp 15.000 per unit. Biaya untuk produksi 100.000 unit tersebut adalah sebagai berikut :

|                            |                  |
|----------------------------|------------------|
| - Biaya BB                 | Rp 200.000.000   |
| - Biaya TKL                | Rp 350.000.000   |
| - Biaya Overhead Variabel  | Rp 150.000.000   |
| - Biaya Overhead Tetap     | Rp 140.000.000   |
| - Biaya Pemasaran Variabel | Rp 100.000.000   |
| - Biaya Pemasaran Tetap    | Rp 40.000.000    |
| - Biaya Adm                | Rp 90.000.000    |
| # Total                    | Rp 1.070.000.000 |

Pada akhir bulan Oktober 2016, PT. Daffa' pelanggan PT. Cahya melakukan pemesanan khusus 40.000 unit produk. PT. Daffa meminta agar pesanannya diberi aksesori tambahan dan dengan kemasan khusus. PT. Cahya menawarkan barang nya dengan harga beli Rp 11.000 per unit untuk pesanannya tersebut. Sedangkan biaya tambahan yang harus dikeluarkan oleh PT. Cahya untuk menambah aksesori dan kemasan khusus tersebut adalah sebesar Rp 1.200 per unit , sewa mesin kemasan sebesar Rp 32.000.000. Bisakah tawaran tersebut diterima? Mengapa?

Jawab.

Total pengeluaran perunit Rp 10.700 per unit.

Biaya kemasan khusus sebesar Rp 1.200 per unit

Total Biaya Rp 11.900 per unit

Biaya sewa mesin kemasan Rp 32.000.000.

Dengan metode perhitungan seperti ini, jelas harga jual sebesar Rp 11.000 tidak **dapat diterima**.

Tetapi jika menggunakan analisis biaya diferensial PT. Cahya akan memperoleh hasil perhitungan seperti dibawah ini. Untuk memproduksi 100.000 unit produk PT. Cahya mengeluarkan biaya Rp 370.000.000. Biaya tetap sebesar 140.000 unit. Untuk memproduksi 40.000 unit tambahan ditambah dengan biaya tambahan.

| Keterangan | Penjualan Awal<br>(100.000 unit) | Tambahan<br>(40.000 unit) | Penjualan Total<br>(140.000 unit) |
|------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
|------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|

|                                  |               |             |               |
|----------------------------------|---------------|-------------|---------------|
| Penjualan                        | 1.500.000.000 | 480.000.000 | 1.980.000.000 |
| BB                               | 200.000.000   | 80.000.000  | 280.000.000   |
| BTKL                             | 350.000.000   | 140.000.000 | 490.000.000   |
| BOP - var                        | 150.000.000   | 60.000.000  | 210.000.000   |
| BOP - fix                        | 140.000.000   |             | 140.000.000   |
| B. Pemasaran ( variabel)         | 100.000.000   | 40.000.000  | 140.000.000   |
| B. Pemasaran (tetap)             | 40.000.000    |             | 40.000.000    |
| B. Adm (tetap)                   | 90.000.000    |             | 90.000.000    |
| Tambahan :B. Kemasan & Aksesoris |               | 48.000.000  | 48.000.000    |
| Tambahan : B. Sewa Mesin         |               | 32.000.000  | 32.000.000    |
| Laba Usaha                       | 230.000.000   | 80.000.000  | 310.000.000   |

$$\begin{aligned}
\text{Biaya tambahan} &= \text{Biaya Kemasan} + \text{Biaya sewa} \\
&= (40.000 \text{ unit} \times 1.200) + 32.000.000 \\
&= 80.000.000,-
\end{aligned}$$

Dengan menggunakan metode biaya relevan, margin kontribusi yang didapat PT Cahya sebesar Rp 80.000.000. Jika ditotal maka dengan adanya pesanan tambahan maka perolehan laba usaha yang didapat perusahaan sebesar Rp 310.000.000, perbandingan ini terlihat jika perusahaan tidak menerima pesanan maka laba yang didapat hanya Rp 230.000.000.

### 3. Keputusan untuk membuat produk sendiri atau membeli

Perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang melakukan kegiatan utama memproduksi suatu jenis produk tertentu. Tetapi adakalanya sebuah perusahaan manufaktur dihadapkan pada suatu pilihan apakah melakukan produksi sendiri produknya atautkah membeli kepada pihak lain. Pilihan membeli kepada pihak lain muncul disebabkan karena harga beli dari perusahaan lain lebih murah, sulitnta penambahan pada kapasitas produksi dll. Contoh dibawah ini menunjukkan apakah perusahaan memproduksi barang sendiri atautkah membeli dari milik orang lain.

Produksi maksimal PT. Cahya sebesar 70.000 unit / thn. Diakhir bulan Desember 2018, kontrak kerjasama dengan PT Setia

telah dilakukan, dimana PT Cahya melakukan penjualan 75.000 unit kepada PT Setia dengan harga Rp 14.000 per unit selama tahun 2019 kedepan. Anggaran biaya untuk memproduksi 75.000 unit tersebut sbb :

|                        |                |
|------------------------|----------------|
| - Biaya BB             | Rp 100.000.000 |
| - BTKL                 | Rp 250.000.000 |
| - BOP - Var            | Rp 100.000.000 |
| - BOP - Tetap          | Rp 90.000.000  |
| - B. Pemasaran - Var   | Rp 80.000.000  |
| - B. Pemasaran - Tetap | Rp 30.000.000  |
| - B. Administrasi      | Rp 50.000.000  |
| # Jumlah               | Rp 700.000.000 |

PT. Hitam Putih, juga memiliki produk sejenis dengan PT. Cahya, dan mengajukan penawaran penjualan pada PT. Cahya Harga yang ditawarkan adalah Rp 9.500 /unit. Jika tawaran ini diterima oleh PT. Cahya maka produk dari PT. Hitam Putih akan dibeli dan dijual pada PT Setia. PT Caya harus segera memutuskan apakah, membeli atau memproduksi sendiri produk tersebut? Mengapa?

Perhitungan yang dilakukan oleh PT. Cahya terhadap 70.000 unit produk tersebut adalah sebesar Rp 10.000 per unit (Rp 700.000.000 : 70.000 unit) sehingga tawaran dari PT. Hitam Putih atas barang yang sejenis dan kualitas yang sama dengan harga Rp 9.500 /unit terlihat lebih menguntungkan. Bahkan jika PT. Cahya memilih untuk membeli dari PT. Merah Putih, manajemen perusahaan tersebut tidak perlu membuang energi untuk memproduksi barang tersebut. Perusahaan cukup membelinya dari PT. Hitam Putih dan menjualnya kepada PT Setia.

Tetapi persoalannya, Biaya variabel yang seharusnya menjadi tanggungan PT. Cahya harus dipilah terlebih dahulu jika mengambil kebijakan untuk membeli dari PT. Hitam Putih. Berbeda dengan biaya tetap yang tetap melekat meskipun

perusahaan memutuskan menghentikan produksinya dan membeli dari PT. Hitam Putih.

| Keterangan              | Memproduksi Sendiri | Membeli Dari Pihak Lain |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|
| Penjualan               | 1.050.000.000       |                         |
| BB                      | 100.000.000         | 0                       |
| BTKL                    | 250.000.000         | 0                       |
| BOP - Var               | 100.000.000         | 0                       |
| BOP - Tetap             | 90.000.000          | 90.000.000              |
| B. Pemasaran - Var      | 80.000.000          | 0                       |
| B. Pemasaran - Tetap    | 30.000.000          | 30.000.000              |
| B. Administrasi - Tetap | 50.000.000          | 50.000.000              |
| Pembelian Produk        |                     | 665.000.000             |
| Laba Usaha              | 350.000.000         | 215.000.000             |

Dilihat dari perhitungan yang ada bahwa jika PT. Cahya memproduksi sendiri produknya dan menjualnya dengan harga Rp 14.000 per unit, akan menghasilkan laba usaha sebesar Rp 350.000.000. Sedangkan jika PT. Cahya membelinya dari PT. Hitam Putih dengan harga Rp 9.500 per unit, hanya akan menghasilkan laba usaha sebesar Rp 215.000.000. Hal itu terjadi karena PT. Cahya masih menanggung biaya tetap perusahaan selain itu juga harus membeli produk dari PT. Hitam Putih dengan total sebesar Rp 665.000.000 = (9.500 x 700.000). Laba usaha sebesar Rp 215.000.000 akan diperoleh jika PT. Cahya memutuskan untuk membeli dari PT. Hitam Putih dan tidak mempergunakan sama sekali mesin dan fasilitas produksi yang dimilikinya ini akan merugikan jika dibanding dengan memproduksi sendiri.

#### 4. Keputusan untuk terus atau berhenti operasi

Kadangkala, perusahaan selalu mengalami kerugian terus yang diakibatkan oleh berbagai faktor, seperti adanya persaingan antar perusahaan, kegagalan dalam meningkatkan pangsa pasarnya, terlalu tingginya harga jual, daya beli masyarakat yang rendah, dan lainnya. Akibatnya perusahaan mengalami kerugian dan untuk memulihkan membutuhkan waktu yang lama. Manajemen harus segera mengambil kebijakan apakah perusahaan ditutup atau tidak. Dengan menutupnya perusahaan dalam jangka pendek, bukan berarti merupakan pilihan yang paling menguntungkan buat perusahaan. Karena perusahaan harus menanggung biaya tetap di dalam suatu periode tertentu. Lain halnya, kalau perusahaan menutup usaha secara permanen dan melikuidasi seluruh asetnya.

Contoh Pengambilan keputusan manajemen untuk terus atau berhenti produksi jika dalam jangka panjang terjadi kerugian.

Anak cabang dari PT. Cahya yang terletak di Sidoarjo memiliki produksi maksimal sebesar 70.000 unit per tahun. Rencana anggaran biaya 700.000 unit tersebut pada tahun 2019 :

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| - Biaya BB             | Rp 200.000.000   |
| - BTKL                 | Rp 350.000.000   |
| - BOP - Var            | Rp 150.000.000   |
| - BOP - Tetap          | Rp 140.000.000   |
| - B. Pemasaran - Var   | Rp 100.000.000   |
| - B. Pemasaran - Tetap | Rp 40.000.000    |
| - B. Administrasi      | Rp 90.000.000    |
| # Jumlah               | Rp 1.070.000.000 |

Secara berturut-turut sejak tahun 2014 perusahaan mengalami kerugian yang disebabkan karena harga jual yang terlalu rendah yaitu Rp 10.500 per unit, akibat persaingan yang ketat, dan para pesaing menjual produknya kurang dari Rp 10.500 per unit. Pada akhir bulan November 2018, manajemen PT. Cahya mengambil kebijakan untuk menutup perusahaan tersebut pada awal tahun

2019 mendatang. Benarkah keputusan menutup cabang Batam tersebut? Mengapa?

Jika cabang ditutup, maka biaya yang dapat dihapus adalah biaya variabel. Sedangkan biaya tetapnya tidak dapat dihapus. Oleh karena itu, walaupun perusahaan berhenti beroperasi dan berhenti memproduksi, maka biaya tetap tidak dapat dihapus. Perbandingan biaya berikut ini akan memperjelas keputusan yang harus diambil perusahaan.

| Keterangan              | Terus Beroperasi | Ditutup      |
|-------------------------|------------------|--------------|
| Penjualan               | 1.050.000.000    |              |
| BB                      | 200.000.000      | 0            |
| BTKL                    | 350.000.000      | 0            |
| BOP - Var               | 150.000.000      | 0            |
| BOP - Tetap             | 140.000.000      | 140.000.000  |
| B. Pemasaran Var        | 100.000.000      | 0            |
| B. Pemasaran - Tetap    | 40.000.000       | 40.000.000   |
| B. Administrasi - Tetap | 90.000.000       | 90.000.000   |
| Laba                    | -20.000.000      | -270.000.000 |

Jika harga jual tetap sebesar 10.500 per unit dan perusahaan tetap beroperasi maka PT. Cahya cabang Sidoarjo akan terjadi kerugian Rp 20.000.000/th. Tetapi, jika perusahaan ditutup, dan dihentikan kegiatan produksinya, maka akan lebih mengalami kerugian yang harus ditanggung perusahaan adalah sebesar Rp 270.000.000 per tahun. Hal ini terjadi dengan asumsi fasilitas produksi tidak terpakai sama sekali. Dengan kerugian sebesar itu, jelas menghentikan produksi bukanlah keputusan yang bijaksana karena akan mengakibatkan perusahaan menanggung kerugian yang jauh lebih besar. Bagaimana jalan keluarnya?

Biaya tetap yang ditanggung perusahaan, adakalanya yang dapat dihindarkan jika aktifitas ditutup Misalnya, pengurangan tenaga satpam, pengurangan tenaga mandor, pengurangan tenaga administrasi dan sebagainya. Jika demikian maka perhitungan akan berbeda.

Jika dalam contoh kasus sebelumnya, alternatif menghentikan aktivitas produksi mengakibatkan perusahaan dapat

menghindarkan sebesar 60% biaya tetapnya jika fasilitas produksinya tidak digunakan sama sekali atau menyewakan fasilitas produksinya kepada pihak lain yang akan menghasilkan pendapatan sewa sebesar Rp 175.000.000 per tahun dan dapat menghindari biaya tetap sebesar 30%, maka perhitungan biaya diferensial menunjukkan hasil sebagai berikut :

| Keterangan                  | Terus Produksi | Ditutup      |                |
|-----------------------------|----------------|--------------|----------------|
|                             |                | Disewakan    | Tanpa Kegiatan |
| Penjualan                   | 1.050.000.000  | 0            | 0              |
| Pendapatan Sewa             | 0              | 175.000.000  | 0              |
| Biaya Bahan Langsung        | 200.000.000    | 0            | 0              |
| Biaya Tenaga Kerja Langsung | 350.000.000    | 0            | 0              |
| BOP - Variabel              | 150.000.000    | 0            | 0              |
| BOP - Tetap                 | 140.000.000    | 98.000.000   | 56.000.000     |
| B. Pemasaran Variabel       | 100.000.000    | 0            | 0              |
| B. Pemasaran Tetap          | 40.000.000     | 28.000.000   | 16.000.000     |
| B. Administrasi Tetap       | 90.000.000     | 63.000.000   | 36.000.000     |
| Rugi Usaha                  | -20.000.000    | - 14.000.000 | -108.000.000   |

Perusahaan dapat menghindari biaya tetap sebesar 30% jika berhenti berproduksi dan menyewakan fasilitas produksinya kepada pihak lain sebesar Rp 175.000.000 mengakibatkan PT. Cahya cabang Sidoarjo memperoleh pendapatan sewa sebesar Rp 175.000.000 dan cukup menanggung biaya tetap sebesar 70% dari masing-masing biaya tetap yang ada. Alternatif ini mengakibatkan perusahaan menanggung kerugian sebesar Rp 14.000.000. Jika perusahaan memilih untuk tidak memanfaatkan sama sekali fasilitas produksinya, alternatif ini mengakibatkan perusahaan dapat menghindari biaya tetap sebesar 60%, sehingga perusahaan cukup menanggung biaya tetap sebesar 40% dari total biaya tetap yang ada. Pilihan ini mengakibatkan perusahaan menanggung kerugian sebesar Rp 108.000.000. Sedangkan jika perusahaan memilih untuk tetap berproduksi, maka kerugian yang harus ditanggung perusahaan sebesar Rp

20.000.000 per tahun. Dengan hasil perhitungan seperti itu, maka alternatif untuk menghentikan aktivitas produksi dan menyewakannya kepada pihak lain, merupakan pilihan yang paling menguntungkan perusahaan.

5. Keputusan menjual langsung atau memprosesnya lebih lanjut  
Terkadang perusahaan yang telah berproduksi dapat menjual produknya secara langsung atau melalui prses lebih lanjut dengan harga jual yang lebih tinggi. Jika perusahaan memungkinkan untuk memproses produk tersebut menjadi produk lanjutan, maka perusahaan hanya mengeluarkan biaya variabel tambahan saja. Jika perusahaan memiliki pilihan semacam itu, maka dapat dihitung laba yang akan diperoleh dengan berbagai alternatif penjualan produk tersebut.

Contoh manajemen perusahaan yang menjual produknya dalam kondisi tertentu atau meneruskan proses produksinya.

UD. Dakara merupakan produsen kain batik di Sidarjo. Kapasitas produksi perusahaan sebesar 100.000 meter kain per tahun. perusahaan dapat memproses lebih lanjut kain batik tersebut menjadi pakaian jadi untuk pria dewasa, dan pakaian wanita. Jika dijual langsung dalam bentuk kain Batik, dengan harga jual Rp 45.000. Sedangkan untuk menghasilkan 100.000 meter kain tersebut dibutuhkan biaya sebesar :

|                            |                  |
|----------------------------|------------------|
| - Biaya BB                 | Rp 1.500.000.000 |
| - Biaya TKL                | Rp 200.000.000   |
| - Biaya Overhead Variabel  | Rp 400.000.000   |
| - Biaya Overhead Tetap     | Rp 1.000.000.000 |
| - Biaya Pemasaran Variabel | Rp 150.000.000   |
| - Biaya Pemasaran Tetap    | Rp 300.000.000   |
| - Biaya Administrasi       | Rp 250.000.000   |

Pihak manajemen UD. Dakara sedang mempertimbangkan untuk menjual produknya (kain batik) secara langsung atau

memprosesnya lebih lanjut menjadi pakaian jadi. Jika diproses lebih lanjut, maka harga jual kemeja pria sebesar Rp 120.000 per unit dan harga jual pakaian wanita sebesar Rp 150.000 per unitnya. Jika diproduksi kemeja pria saja akan dapat dihasilkan 50 unit pakaian. Sedangkan jika pakaian wanita saja akan dapat menghasilkan 40.000 unit pakaian. Perusahaan juga mempertimbangkan untuk memproses lebih lanjut menjadi gabungan produk, pakaian wanita sekaligus kemeja pria. Untuk memproduksi lebih lanjut menjadi pakaian jadi, dibutuhkan biaya tambahan per unit produk sebesar :

| Keterangan        | Kemeja Pria | Pakaian Wanita |
|-------------------|-------------|----------------|
| BTKL              | 3.000       | 5.000          |
| BOP - Var         | 4.000       | 6.000          |
| B. Pemasaran -Var | 1.500       | 1.500          |

Keputusan apa yang akan diambil oleh UD. Dakara :

1. Barang yang dijual berbentuk kain tenun ?
2. Menjadikan kain tenun menjadi kemeja pria dan dijual ?
3. Atau Menjadikan kain tenun menjadi pakaian wanita dan dijual ?

Pihak manajemen PT. Dakara dapat memilih alternatif biaya dan laba dengan hanya menjual kain tenun saja dengan konsekuensi keuntungan yang diperoleh perusahaan adalah Rp 700.000.000. Akan tetapi apabila perusahaan melakukan pemrosesan menjadi kemeja pria sebanyak 50.000 stel, maka BTKL yang dikeluarkan oleh perusahaan bertambah  $\text{Rp } 350.000.000 = (\text{Rp } 200.000.000 + (50.000 \times 3.000))$ . BOP - variabel menjadi  $\text{Rp } 600.000.000 = (\text{Rp } 400.000.000 + (50.000 \times 4.000))$ . Dan untuk pemasaran menjadi  $\text{Rp } 225.000.000 = (\text{Rp } 150.000.000 + (50.000 \times 1.500))$ . Dari perubahan tersebut perusahaan mendapatkan keuntungan Rp 1.775.000.000.

| Keterangan          | Menjual Langsung | Memrosesnya Dalam Bentuk Pakaian |               |
|---------------------|------------------|----------------------------------|---------------|
|                     |                  | Wanita                           | Pria          |
| Penjualan           | 4.500.000.000    | 6.000.000.000                    | 6.000.000.000 |
| Biaya-biaya :       |                  |                                  |               |
| - Bahan BB          | 1.500.000.000    | 1.500.000.000                    | 1.500.000.000 |
| - TKL               | 200.000.000      | 400.000.000                      | 350.000.000   |
| - BOP - Var         | 400.000.000      | 640.000.000                      | 600.000.000   |
| - BOP - Tetap       | 1.000.000.000    | 1.000.000.000                    | 1.000.000.000 |
| - Pemasaran - Var   | 150.000.000      | 210.000.000                      | 225.000.000   |
| - Pemasaran - Tetap | 300.000.000      | 300.000.000                      | 300.000.000   |
| - Administrasi      | 250.000.000      | 250.000.000                      | 250.000.000   |
| Laba                | 700.000.000      | 1.700.000.000                    | 1.775.000.000 |

Jika proses pembuatan kain tenun tersebut dijadikan pakaian wanita maka dengan memproduksi 60.000 unit, perusahaan harus menganggarkan BTKL menjadi Rp 400.000.000 = (Rp 200.000.000 + (40.000 x 5.000)). Sedangkan BOP - var berubah menjadi Rp 640.000.000 = (Rp 400.000.000 + (40.000 x 6.000)). Dan untuk pemasaran menjadi Rp 210.000.000 = (Rp 150.000.000 + (40.000 x 1.500)). Dari penambahan tersebut perusahaan mendapatkan keuntungan Rp. 1.700.000.000.

Dari ketiga alternatif penjualan tersebut terlihat bahwa proses kain tenun tersebut menjadi kemeja pria memberikan laba yang paling besar untuk perusahaan.

## E. Hubungan Dengan Titik Impas

Perusahaan sering dihadapkan pada pilihan untuk menjual produknya dengan harga yang berbeda. Apakah dari awal manajemen dapat memberikan harga sejak unit pertama penjualan ataukah mulai volume penjualan tertentu? Jika mulai volume penjualan tertentu, mulai volume berapakah tawaran khusus tersebut dapat diberikan?

Telah di singgung pada materi sebelumnya bahwa titik impas adalah volume penjualan yang dicapai perusahaan dimana perusahaan tidak mengalami keuntungan dan kerugian. Dalam kapasitas produksi seluruh biaya tetap yang direncanakan dibebankan

pada volume impas tersebut. Berarti, mulai volume penjualan selanjutnya (setelah volume penjualan impas), perusahaan dapat menghitung biaya produknya hanya dengan menghitung biaya variabelnya saja. Volume penjualan awal, di mana harga jual alternatif yang lebih murah untuk pesanan khusus dapat diberikan. Yaitu harga jual yang hanya menghitung biaya variabelnya saja. Volume impas merupakan titik awal volume penjualan alternatif.

### Contoh

PT. Nirwana dalam setiap tahun kapasitas produksi sebesar 180.000 unit. Perusahaan merencanakan menjual produknya tahun depan seharga Rp 15.000 per unit. Biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi 180.000 unit tersebut adalah sebagai berikut :

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| - BB                    | Rp 540.000.000   |
| - BTKL                  | Rp 630.000.000   |
| - BOP - Variabel        | Rp 270.000.000   |
| - BOP Tetap             | Rp 350.000.000   |
| - B. Pemasaran Variabel | Rp 180.000.000   |
| - B. Pemasaran Tetap    | Rp 150.000.000   |
| - B. Administrasi       | Rp 100.000.000   |
| # Total                 | Rp 2.220.000.000 |

PT. Nirwana memperoleh pesanan khusus dengan harga tawaran yang lebih rendah. PT. MasKoi menawarkan untuk membeli produk PT. Nirwana dengan harga Rp 12.000 per unit. Produk PT. Nirwana lebih banyak dipasarkan di Pulau Jawa dan Bali. Di wilayah Jawa dan Bali, PT. Nirwana menguasai pasar lebih dari 60%. Di wilayah Sulawesi, PT. Nirwana belum dapat memasarkan produknya dengan baik karena persaingan yang ketat dengan produsen lainnya. PT. MasKoi bersedia membeli berapapun produk PT. Nirwana asal harga Rp 12.000 per unit. Jika tawaran PT. MasKoi ini diterima, maka dapat dipastikan pemasaran

produk PT. Nirwana untuk wilayah Sulawesi dapat menembus pasar sulit dilakukan oleh bagian pemasaran.

Apakah tawaran PT. MasKoi tersebut diterima? Jika bisa diterima, mulai volume penjualan berapakah dan berapa banyak produk yang harus dijual kepada PT. MasKoi?

Dari data, diketahui bahwa biaya variabel perusahaan adalah sebesar Rp 1.620.000.000 = (540.000.000 + 630.000.000 + 270.000.000 + 180.000.000). Itu berarti, biaya variabel per unit produk adalah sebesar Rp 9.000 = (Rp 1.620.000.000 : 180.000 unit). Sedangkan biaya tetap total adalah sebesar Rp 600.000.000 = (350.000.000 + 150.000.000 + 100.000.000). Maka titik impas perusahaan tersebut adalah sebesar :

$$\begin{aligned}\text{Titik Impas} &= \frac{\text{Biaya Tetap Total}}{1 - \frac{\text{Biaya Variabel}}{\text{Penjualan}}} \\ \text{Titik Impas} &= \frac{600.000.000}{1 - \frac{9.000}{15.000}} \\ &= 1.500.000.000 \\ \text{Titik Impas dalam unit} &= \frac{1.500.000.000}{15.000} \\ &= 100.000 \text{ unit}\end{aligned}$$

Titik impas yang harus dicapai oleh PT MasKoi adalah pada volume penjualan sebesar 100.000 unit, maka pada volume penjualan inilah perusahaan tidak akan mengalami rugi. Dan seluruh biaya tetap sebesar Rp 600.000.000 telah ditutup. Dan telah dibebankan seluruhnya pada 100.000 unit penjualan produk perusahaan tersebut. Sehingga, perusahaan dapat menentukan harga jual hanya dengan menghitung biaya variabelnya saja.

Jika PT. Nirwana menginginkan menguasai pasar Sulawesi melalui penjualan kepada PT. MasKoi, maka penjualan dengan harga Rp 12.000 per unit tersebut dapat diberikan jika PT.

Nirwana dapat memastikan bahwa 100.000 unit yang pertama dapat dijual di Pulau Jawa dan Bali dengan harga sebesar Rp 15.000 per unit. Jika perusahaan dapat menjual sebesar 100.000 unit tersebut, maka volume penjualan di atas unit tersebut dapat dijual dengan hanya mempertimbangkan biaya variabelnya saja. Dan jika Pasar Sulawesi ingin dikuasai maka perusahaan dapat menjual kepada PT. MasKoi sebanyak 80.000 unit, yaitu sebanyak volume kapasitas produksi dikurangi dengan volume penjualan impas.

Dalam pencapaian anggaran perusahaan secara langsung dirpengaruhi oleh keputusan manajemen dalam menjual sejumlah produk pada konsumen dengan harga yang lebih murah dibandingkan konsumen lainnya, Anggaran tersusun dalam beberapa asumsi dasar, salah satunya adalah penetapan harga pada suatu tingkat tertentu. Jika dalam pelaksanaannya kemudian perusahaan mengubah harga jual menjadi lebih rendah, tentunya hal tersebut akan berpengaruh secara langsung terhadap perolehan laba usaha perusahaan. Laba usaha yang dianggarkan dapat dipastikan tidak akan tercapai. Tetapi jika perusahaan mempertimbangkan faktor lain, misalnya keinginan untuk menguasai pasar di suatu wilayah tertentu, maka ketidakmampuan perusahaan untuk mencapai laba yang dianggarkan dapat ditolerir. Dengan harapan, setelah pasar dikuasai, perusahaan dapat mengubah kebijakan penjualannya pada waktu mendatang.

#### Latihan Soal

1. Keputusan manajemen apa sajakah yang dapat diambil dengan menggunakan metode biaya diferensial sehingga dapat memberikan perusahaan kemampuan untuk melihat berbagai alternatif biaya dari berbagai keputusan yang dapat diambil ? Jelaskan!

2. Apa manfaat utama menggunakan titik impas sebagai alat pendukung dalam proses pembuatan anggaran penjualan? Jelaskan!
3. PT Berlian adalah sebuah perusahaan produsen plastik. Kapasitas pendukung ini dalam satu tahun sebesar 1.200 ton plastik. Dalam kapasitas produksi tersebut, biaya tetap yang dikeluarkan adalah sebesar Rp. 360.000.000,- Sedangkan biaya variabel yang dibutuhkan sebesar Rp. 1.080.000.000,- Harga jual biji plastik tersebut sebesar Rp. 1.500.000,-per to.. Berdasarkan data tersebut hitunglah titik impas PT Berlian.! Buktikan!

### **Daftar Pustaka**

3. Rudianto, Penganggaran : Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran, Penerbit Erlangga 2009

## DAFTAR PUSTAKA

Adisaputro dan Asri. 2004. *Anggaran Perusahaan Buku 1*. Yogyakarta : BPFE

<http://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/EKAP4403-M1.pdf>

Blythe, D. Flanders. 2005. *Introduction to Budgeting*, 4th Edition, Southbank, Vic.:Thomson.

Edi Herman, 2006. *Penganggaran Korporasi suatu pendekatan terintegratif : Divisi Buku Perguruan Tinggi*

Moh Mahsun, Firma S, Andre P. 2012. *Akuntansi Sektor Publik*, Edisi 3, Yogyakarta: BPFE UGM.)

Rudianto, 2009. *Penganggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Erlangga

Sasongko dan Parulian, 2014. *Anggaran*. Salemba Empat

## BIODATA PENULIS



**Nihlatul Qudus Sukma Nirwana, S.E., M.M.**

*Lahir di Sidoarjo, 09 September 1975.*

Menyelesaikan Studi Strata 2 (S2) pada PPS Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) tahun 2012. Pengalaman di bidang pendidikan dimulai saat menjadi dosen LB di Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada tahun 2010-2011 dan karir sebagai dosen dimulai saat menjadi dosen tetap di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo pada tahun 2013 – sekarang.



**Nurasik, SE., M.M.**

*Lahir di Sidoarjo, 20 Agustus 1960.*

Menyelesaikan Studi Strata 2 (S2) pada PPS Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) tahun 1999.

